

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DE LA JUSTIFICATION, À LA POURSUITE DU BIEN COMMUN  
ANALYSE STRATÉGIQUE DE L'INSTITUT DE CARDIOLOGIE DE  
MONTRÉAL

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR  
MARIE BOUCHER

25 AOÛT 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens à débiter ma thèse en remerciant toutes les personnes qui ont vécu et cheminé avec moi au cours de mon projet de recherche. Depuis 5 ans, je suis plongée dans cette aventure et mes proches ne se sont pas désistés et m'ont offert tout le soutien nécessaire. J'aimerais en premier lieu, souligner l'accompagnement de Professeur Robert H. Desmarteau, mon directeur de thèse. M. Desmarteau m'a lancé un défi en 2010 en disant : « Ce n'était qu'une question de temps pour que vous répondiez à l'appel de la recherche ». Il a été pour moi une source d'inspiration, un guide et un réviseur rigoureux tout au long de l'aventure. Je souhaite aussi remercier la Fondation universitaire Pierre Arbour pour le soutien financier généreusement offert pendant trois années. Je remercie tous les participants à ma recherche et le personnel de la direction générale de l'Institut de cardiologie de Montréal. Leur contribution à la réalisation de ma recherche a été des plus appréciées.

D'un point de vue plus personnel, j'aimerais remercier mes amies Louise et Nathalie pour leur écoute et leur intérêt dans ma démarche; elles ont été source d'encouragement, de réflexion et, surtout, ont su me sortir de mon bureau de temps en temps pour me ressourcer. Je tiens aussi à souligner la contribution de ma mère, Lise, dans les nombreuses révisions de mes textes afin de corriger les erreurs de français.

Finalement, je remercie du plus profond de mon cœur mon conjoint, Pierre pour le soutien indéfectible qu'il m'a offert pendant ces 5 années. Depuis le tout début de ce projet, tu t'es assuré que j'avais ce qu'il me fallait pour réussir, à tous les points de vue. Tu as lu et relu tous mes textes, commenté, critiqué, toujours avec rigueur et

pertinence. Par tes interventions, tu m'as permis de clarifier constamment ma pensée. Ton amour m'a donné des ailes. Pour tout cela, je te suis infiniment reconnaissante.



## DÉDICACE

À mes fils, Dominic et Richard.  
Allez au bout de vos rêves.  
Toujours.

## AVANT-PROPOS

Au cours des trente années de travail dans le réseau de la santé, la question de l'importance et de l'influence des valeurs dans la prise de décisions s'est faite de plus en plus insistante.

Plus je gravissais les échelons, plus elle prenait de la place dans mon esprit. L'impératif de justifier ses choix doit reposer sur des valeurs fondamentales afin qu'ils aient du sens, qu'ils contribuent au bien commun.

Cette recherche vient humblement fournir des éléments de réponse à cette question.

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS .....	v
LISTE DES FIGURES .....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xvi
RÉSUMÉ .....	xvii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE.....	7
1.1 Introduction .....	7
1.2 Mise en contexte.....	7
1.2.1 Pertinence pratique .....	8
1.2.2 Pertinence scientifique.....	10
1.3 Question de recherche .....	12
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE.....	13
2.1 Introduction .....	13
2.2 Positionnement du chercheur : paradigme constructiviste .....	14
2.3 La fabrication de sens selon Weick .....	16
2.4 <i>De la justification, les économies de la grandeur</i> : le modèle et le cadre d'analyse de Boltanski et Thévenot .....	18
2.4.1 Le modèle <i>De la justification, Les économies de la grandeur</i> de Boltanski et Thévenot (1991) .....	19
2.4.2 Cheminer dans le cadre d'analyse du <i>modèle De la</i> <i>justification, Les économies de la grandeur</i> .....	35
2.4.3 L'accord et le désaccord : .....	44
2.5 L'influence des valeurs, motivations, normes sociales et objectifs organisationnels .....	50
2.5.1 Les valeurs .....	50
2.5.2 Les motivations personnelles.....	62
2.5.3 Les normes entendues.....	63
2.5.4 Les objectifs collectifs .....	64

2.5.5	L'influence de la culture.....	66
2.6	Cadre conceptuel de la recherche.....	67
2.7	Recension des écrits .....	71
2.7.1	Comprendre les situations où de multiples logiques sont en présence .....	71
2.7.2	Le <i>modèle De la justification, Les économies de la grandeur</i> en application.....	74
2.7.3	Le <i>modèle De la justification, Les économies de la grandeur</i> appliqué aux organisations de santé .....	77
2.7.4	Synthèse de ces recherches.....	79
2.8	Objectifs spécifiques .....	80
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE.....		81
3.1	Introduction .....	81
3.2	Approche qualitative .....	82
3.3	Stratégie de recherche.....	86
3.4	Unité d'analyse.....	87
3.5	Devis de recherche .....	87
3.5.1	Échantillonnage .....	89
3.6	Sources de données.....	90
3.6.1	L'analyse documentaire.....	90
3.6.2	Les entretiens individuels .....	92
3.6.3	L'observation.....	99
3.7	Méthode d'analyse des résultats.....	100
3.7.1	La condensation des données .....	101
3.7.2	La présentation des données .....	101
3.7.3	L'élaboration /vérification des données .....	102
3.7.4	Stratégie de validation .....	103
3.8	Les critères de qualité.....	103
3.8.1	Conformabilité (neutralité).....	104
3.8.2	Dépendance .....	104
3.8.3	Validité de construit.....	105

3.8.4	Crédibilité .....	105
3.8.5	Transférabilité.....	106
3.9	Considérations éthiques.....	106
3.10	Synthèse.....	107
CHAPITRE IV RÉSULTATS ET ANALYSE.....		108
4.1	Introduction .....	108
4.2	Cadre d'analyse des situations.....	109
4,3	Présentation de l'organisation, de sa structure organisationnelle et du profil des participants à l'étude .....	111
4.3.1	Présentation de l'organisation .....	111
4.3.2	Collecte des données : profil des participants , observations et recherche documentaire .....	113
4,4	Résultats généraux sur les valeurs individuelles, les motivations, les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs organisationnels prioritaires. ....	114
	La compilation du nombre de fois qu'une valeur ou une norme est jugée comme la plus importante permet de faire ressortir ce qui semble le plus important, en général, pour les décideurs de cette organisation. Notre objectif n'étant pas de faire une démonstration quantitative, nous nous concentrerons sur les exemples que les participants ont utilisés pour illustrer chacune des valeurs ou normes qui leur apparaissaient les plus importantes. Nous faisons aussi le lien avec les cités et mondes de Boltanski et Thévenot (1991), et Boltanski et Chiapello (1999/2011). ....	116
4.4.1	Valeurs individuelles et partagées .....	116
4.4.2	Motivations personnelles .....	125
4.4.3	Normes sociales entendues .....	130
4.4.4	Objectifs individuels et collectifs .....	140
4.4.5	Résumé des résultats sur les valeurs, motivations, normes et objectifs en général .....	144
4.5	Situation no.1 : le chevauchement des champs de pratique en radiologie .....	146
4.5.1	Quelle est la situation et quel est son contexte ?.....	146

4.5.2	Le principe supérieur commun et la grandeur .....	146
4.5.3	Quelle est l'épreuve ? .....	148
4.5.4	Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ? .....	149
4.5.5	Quels sont les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ? .....	150
4.5.6	Est-ce que l'épreuve « transformation des frontières entre les spécialités » est légitime aux yeux des décideurs ? .....	151
4.5.7	Le désaccord .....	154
4.5.8	Quelle est la voie de sortie du désaccord ? .....	157
4.5.9	La situation no.1 en résumé .....	158
4.6	Situation no. 2 : La crise en radiologie.....	159
4.6.1	Quelle est la situation et quel est son contexte ?.....	159
4.6.2	Le principe supérieur commun et la grandeur .....	160
4.6.3	Quelle est l'épreuve ? .....	161
4.6.4	Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ? .....	162
4.6.5	Quels sont les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ? .....	162
4.6.6	Est-ce que l'épreuve « répondre aux besoins immédiats en radiologie » est légitime aux yeux des décideurs ? .....	163
4.6.7	Le désaccord (Le monde commun) .....	164
4.6.8	Quelle est la voie de sortie du désaccord (ici, nous entendons, la diminution des tensions) ? (Le monde commun).....	166
4.6.9	La situation no.2 en résumé.....	167
4.7	Situation no. 3 : la sortie de crise en radiologie .....	168
4.7.1	Quelle est la situation et quel est son contexte ?.....	168
4.7.2	Principe supérieur commun et grandeur (La cité) .....	169

4.7.3	Quelle est l'épreuve ? .....	170
4.7.4	Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ? .....	171
4.7.5	Quels sont les valeurs partagées, les normes et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ? .....	172
4.7.6	Est-ce que l'épreuve « recruter un chef de radiologie » est légitime aux yeux des décideurs ? .....	173
4.7.7	Quelle est la voie de sortie de cette situation ? .....	173
4.7.8	La situation no. 3 en résumé .....	175
4.8	Situation no. 4 : Être un Institut ultraspécialisé aux missions intégrées .....	176
4.8.1	Quelle est la situation et quel est son contexte ? .....	176
4.8.2	Le principe supérieur commun et la grandeur .....	181
4.8.3	Quelle est l'épreuve ? .....	192
4.8.4	Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ? .....	194
4.8.5	Quels sont les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ? .....	196
4.8.6	Est-ce que l'épreuve « intégrer les quatre missions » est légitime ? .....	197
4.8.7	Le désaccord .....	197
4.8.8	Quelle est la voie de sortie du désaccord ? .....	202
4.8.9	Résultats .....	204
4.8.10	La situation no. 4 en résumé .....	207
4,9	Situation no. 5 : l'efficience dans la gestion des fonds publics .....	209
4.9.1	Quelle est la situation et quel est son contexte ? .....	209
4.9.2	Le principe supérieur commun et la grandeur .....	212
4.9.3	Quelle est l'épreuve ? .....	214

4.9.4	Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ? .....	214
4.9.5	Quels sont les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ? .....	214
4.9.6	Est-ce que l'épreuve « atteindre l'équilibre budgétaire » est légitime aux yeux des décideurs ? .....	216
4.9.7	Le désaccord .....	217
4.9.8	Quelle est la voie de sortie du désaccord ? .....	234
4.9.9	Les résultats .....	239
4.9.10	La situation no.5 en résumé .....	240
4.10	Situation no 6 : Les suppressions de postes nécessaires à l'atteinte de l'équilibre budgétaire.....	242
4.10.1	Quelle est la situation et quel est son contexte ? .....	242
4.10.2	Le principe supérieur commun et la grandeur .....	243
4.10.3	Quelle est l'épreuve ? .....	244
4.10.4	Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ? .....	244
4.10.5	Quels sont les valeurs collectives, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ? .....	246
4.10.6	Est-ce que l'épreuve « procéder à la fermeture de postes » est légitime aux yeux des décideurs ? .....	247
4.10.7	Le désaccord .....	249
4.10.8	Quelle est la voie de sortie du désaccord ? .....	252
4.10.9	La situation no.6 en résumé .....	254
CHAPITRE V DISCUSSION .....		256
5.1	Introduction .....	256



5.2	L'opérationnalisation proposée du modèle <i>De la justification, Les économies de la grandeur</i> , en intégrant les concepts des valeurs, motivations, normes et objectifs.....	256
5.3	Une application sur le terrain : à l'Institut de cardiologie de Montréal, un retour sur les valeurs, motivations, normes sociales ainsi que les objectifs qui influencent l'équipe de direction dans quelques décisions stratégiques.....	266
5.4	Réflexions sur l'utilité et les limites du modèle <i>De la justification, Les économies de la grandeur</i> .....	272
5.4.1	Modèle d'analyse utilisé en mode rétrospectif, comment et pourquoi l'équipe de décideurs n'a pu résoudre le désaccord ou est arrivée à un accord ?.....	273
5.4.2	Modèle d'analyse utilisé en mode préventif, pour éviter que la situation ne se transforme en un conflit où le désaccord s'approfondit.....	274
5.5	Quelques questions que soulève notre étude du modèle <i>De la justification, Les économies de la grandeur</i> .....	275
5.5.1	La cité civique : une cité comme les autres ? .....	276
5.5.2	Est-ce que la cité industrielle résiste à l'épreuve du temps, telle qu'elle a été conçue ?.....	278
	CONCLUSION.....	281
	ANNEXE A GRILLE DE LA GRAMMAIRE DU MODÈLE DE LA JUSTIFICATION, LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR .....	288
	ANNEXE B QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN .....	289
	ANNEXE C DÉFINITIONS DES VALEURS ET RÉFÉRENCES UTILISÉES POUR CONSTRUIRE LE JEU DE CARTES .....	297
	ANNEXE D DÉFINITION DES NORMES ET RÉFÉRENCES UTILISÉES POUR CONSTRUIRE LE JEU DE CARTES .....	311
	ANNEXE E ORGANIGRAMME DE L'INSTITUT DE CARDIOLOGIE .....	327
	ANNEXE F CODES ATTRIBUÉS ET UTILISÉS LORS DU CODAGE.....	330
	ANNEXE G AGRANDISSEMENTS DES FIGURES .....	334
	RÉFÉRENCES .....	342

## LISTE DES FIGURES

Figure	page
2.1 Régimes d'action selon Nachi (2011), reproduit de Introduction à la sociologie pragmatique (p. 82).....	20
2.2 Modèle d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991), adapté de Nachi (2011, p. 144) .....	21
2.3 Principe supérieur commun, cité, épreuve et monde commun (Adapté de Nachi, 2011, p. 144) .....	24
2.4 « Les cités se déploient dans des mondes communs » : récapitulation (Adapté de Nachi, 2011, p. 144) .....	34
2.5 Sens moral, sens du naturel et sens commun (Adapté de Nachi, 2011, p. 144) .....	35
2.6 Sens moral (Adapté de Nachi, 2011, p.144) .....	36
2.7 Sens du naturel (Adapté de Nachi, 2011, p.144) .....	37
2.8 Sens commun (Adapté de Nachi, 2011, p.144).....	38
2.9 Signification des sens moral, du naturel et commun : récapitulation (Adapté de Nachi, 2011, p. 144) .....	39
2.10 Justice-justesse, grandeur, équipements de la grandeur (Adapté de Nachi, 2011, p. 144).....	40
2.11 Justice et justesse des accords (Adapté de Nachi, 2011, p. 144) .....	41
2.12 Grandeur et équipements de la grandeur (Adapté de Nachi, 2011, p.144) .....	42
2.13 Résumé de la signification des principaux concepts du modèle De la justification, Les économies de la grandeur (Adapté de Nachi, 2011, p. 144) .....	44
2.14 Accord et désaccord selon Boltanski et Thévenot (1991).....	50
2.15 Structure théorique des valeurs selon Schwartz.....	56
2.16 Intégration des composantes du modèle de Quinn et Rohrbaugh (1983) .....	66
2.17 Réflexion individuelle et réalité concrète de la situation .....	67

2.18	Cadre conceptuel de la recherche inspiré du modèle De la justification, Les économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) .....	70
3.1	Modes de raisonnements et connaissance scientifique (Adapté de Charreire Petit et Durieux, dans Thiétart et al.. 2007, p.64) .....	85
3.2	Répartition des participants selon leur fonction de dirigeant.....	90
3.3	Composantes de l'analyse des données : modèle interactif (Miles et Huberman, 2003, p.31) .....	101
4.1	Cadre d'analyse .....	109
4.2	Objectifs en fonction des valeurs selon Quinn et Rohrbaugh (1983) .....	141
4.3	Registre relatif de grandeur à l'Institut de cardiologie de Montréal en 1954.....	152
4.4	Registre de grandeur à l'Institut de cardiologie de Montréal en 2014 (approximatif) .....	154
4.5	Résumé de la situation no. 1 .....	158
4.6	Résumé de la situation no. 2 .....	167
4.7	Résumé de la situation no. 3 .....	175
4.8	Résumé de la situation no. 4 .....	207
4.9	Résumé de la situation no. 5 .....	241
4.10	Résumé de la situation no. 6 .....	254
5.1	Réflexivité entre le modèle de la cité et le Monde Commun (Adapté de Nachi, 2011, p. 144) .....	261
5.2	Cinq premières étapes de la démarche d'analyse.....	263
5.3	Trois dernières étapes de la démarche d'analyse .....	265

#### Agrandissements (Annexe G)

G.1	Agrandissement figure 2.13 .....	335
G.2	Agrandissement figure 4.5 .....	336
G.3	Agrandissement figure 4.6 .....	337
G.4	Agrandissement figure 4.7 .....	338
G.5	Agrandissement figure 4.8 .....	339
G.6	Agrandissement figure 4.9 .....	340

G.7	Agrandissement figure 4.10 .....	341
-----	----------------------------------	-----

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	page
2.1 Les propriétés de la fabrication du sens .....	17
2.2 Axiomes et hypothèses fondamentales .....	23
2.3 Cités, textes fondamentaux et principes supérieurs communs.....	26
2.4 Mondes, guides de référence pour le vocabulaire et questions devant être répondues .....	30
2.5 Exemple de vocabulaire tiré du monde domestique .....	32
2.6 Valeurs instrumentales et terminales selon Rokeach (1973) .....	52
2.7 Dix valeurs ou domaines motivationnels selon Schwartz (1992).....	55
3.1 Devis de recherche .....	88
4.1 Valeurs les plus importantes pour les décideurs de l'organisation classées selon l'ordre d'importance accordée par les participants.....	117
4.2 Normes entendues perçues comme les plus importantes selon les participants .....	131
4.3 Fréquence des choix individuels d'objectifs prioritaires .....	142
4.4 Fréquence des choix d'objectifs prioritaires perçus comme collectifs .....	143
4.5 Résumé des résultats sur les valeurs, motivations, normes entendues et objectifs collectifs selon les décideurs participants à la recherche .....	144
4.6 Résumé des cités prépondérantes, accessoire et de soutien dans chacune des missions .....	191
4.7 Résumé des cités prépondérantes, accessoire et de soutien dans chacune des missions .....	221
4.8 Objectifs collectifs .....	235

## RÉSUMÉ

La complexité des organisations origine souvent de la confrontation des logiques en présence. Ces situations conflictuelles remettent en question la légitimité des actions et décisions. Devant un impératif de justification, et afin de favoriser la coopération et la coordination des acteurs organisationnels, les décideurs doivent mobiliser l'argument qui convient selon le bien commun de la situation : être légitime, stratégiquement pertinent et faire les ajustements nécessaires afin d'assurer la cohérence.

Nous visons à développer une démarche d'analyse, fondée sur le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*, de Boltanski et Thévenot (1991). Ce modèle s'articule autour du régime d'action de la justice. Il conjugue l'impératif de justification qui active la capacité de mobiliser le bon argument, aux ajustements où la capacité pragmatique permet de faire la bonne chose en s'adaptant aux circonstances. Nous souhaitons démontrer la puissance de ce modèle pour analyser la dynamique de justification des décideurs dans une organisation de santé complexe. De plus, nous voulons comprendre le rôle jouent des valeurs, motivations, normes sociales et objectifs dans l'identification du bien commun poursuivi et dans la construction de l'argumentaire dans les situations de désaccord.

Notre démarche de recherche est de nature compréhensive, dans le paradigme constructiviste. Nous avons choisi d'étudier un cas, celui de l'Institut de cardiologie de Montréal, un établissement de soins ultra spécialisé québécois. Notre question de recherche est la suivante : pourquoi et comment des décideurs d'une organisation de santé complexe négocient le passage vers une zone de coopération et de coordination qui favorise l'atteinte des objectifs, malgré les différentes définitions du bien commun en présence ? Les entretiens avec les participants ont permis d'identifier six situations conflictuelles dont les enjeux sont de nature stratégique.

L'introduction d'une démarche d'analyse en 8 étapes ramène les décideurs aux fondements du processus de décision, le pourquoi, le comment et le quoi : Quelles sont les valeurs et motivations qui importent et qui influencent la réflexion dans cette situation ? Quelles sont les valeurs partagées, les normes sociales et objectifs collectifs qui agissent comme conventions entre les décideurs ? Quels sont les ajustements pour mobiliser les acteurs vers le bien commun ?

Nous avons constaté qu'à chaque situation conflictuelle, l'importance relative des valeurs est réévaluée. Le concept d'ordre de grandeur mis de l'avant par Boltanski et Thévenot (1991) s'applique aussi aux valeurs, normes et objectifs. Ce

repositionnement permet d'ouvrir la voie vers l'accord. Ainsi semble se jouer la compétition des valeurs : un processus de ré-ordonnement à chaque situation.

Cette voie vers l'accord exige de la part des acteurs, ajustements ou négociation de compromis ou les deux. Dans les situations les plus difficiles, nous constatons que les décideurs apposent le qualificatif « temporaire » au compromis, soulignant ainsi sa fragilité.

De façon plus pointue, nous constatons l'importance de l'autonomie et de la flexibilité pour l'Institut de cardiologie de Montréal ; elle d'ordre génétique, c.-à-d. qu'elle fait partie de son ADN. De plus, les valeurs partagées de réussite, travail productif, engagement et loyauté, combinées aux normes sociales entendues comme l'intégrité, le respect, la coopération et la créativité, agissent comme de puissantes conventions entre les décideurs et acteurs. Les objectifs collectivement décidés indiquent très clairement la direction à prendre ; ils viennent encadrer les conventions. Toute la stratégie s'articule autour de la réussite dans l'accomplissement de ses missions et de la reconnaissance internationale de son excellence. Le bien commun poursuivi est le progrès scientifique en cardiologie pour le bénéfice de toute la population.

Mots-clés : organisations de santé complexes, bien commun, justification, valeurs, conventions

## INTRODUCTION

Petrella, docteur *honoris causa* de l'UQAM, grand défenseur du bien commun contre la privatisation, s'inquiète de l'effritement du sens du bien commun, soit « [l'] être et [le] faire ensemble » (1996, p. 11). Selon lui, il faut s'attarder à tout ce qui constitue la mosaïque du bien commun mondial. Il s'est personnellement investi dans la ressource commune qu'est l'eau, mais la mosaïque comprend aussi les soins de santé, qui sont des « [...] facteurs matériels et immatériels de l'existence humaine [...] » (Petrella, 1996, p. 75).

Pour Martinet, les services de santé trouvent tout leur sens dans la poursuite du bien commun, fondé sur le soin de l'autre:

[...] les managers publics, à qui il est beaucoup demandé dans des situations rendues plus complexes et incertaines, **doivent surtout adhérer à une philosophie du bien commun, de l'engagement à l'égard des usagers et donc à une éthique forte**, sans lesquelles ils ne peuvent que nourrir désillusion, sentiment d'infériorité et absence de reconnaissance que confirment les comparaisons superficielles ou complaisantes avec la prétendue efficacité de l'entreprise et les gestionnaires privés souvent mieux rémunérés. [...] Cela est particulièrement essentiel pour ceux qui œuvrent dans des institutions publiques destinées au travail sur autrui : l'école, le lycée, l'université, le travail social, l'hôpital...[...] Parce que c'est précisément la relation à autrui qui fait l'institution [...]» (dans Mazouz, 2008, p. 68, nous soulignons.)

Ainsi, à l'instar de Petrella et Martinet, et d'un point de vue plus général, nous estimons que les soins de santé combinés aux services sociaux représentent un bien commun pour la société québécoise. Il s'agit d'une œuvre commune où est consacrée la relation entre l'existence de soi, de l'autre et de notre coexistence.



Mais, nous constatons que ce bien commun dans l'administration du système de santé et de services sociaux se définit différemment selon les personnes, d'une situation à une autre. Il est reconnu que dans ce système, nous retrouvons, au quotidien de l'action, plusieurs logiques qui interagissent continuellement et exercent une influence les unes sur les autres. Crozier qualifie cette dynamique de « jeu de la coopération » qui est dominé par « les relations de pouvoir que tout le monde entretient avec tout le monde » (1963, p. 7). Lindblom (1968) soutient le caractère politique des organisations où il faut « trouver des accords mutuellement avantageux ». Glouberman et Mintzberg constatent le fonctionnement indépendant « les uns des autres, déconnectés, aux valeurs irréconciliables et aux structures incompatibles » (2001, p. 67). Contandriopoulos propose l'existence de quatre logiques de régulation dans le système de santé : professionnelle, technocratique, marchande et démocratique (2002, p. 145). Il ajoute : « Il s'agit au contraire d'un immense système, la plupart du temps implicite, de discussions, de négociations qui, à un moment donné, se cristallise dans un ensemble de modalités organisationnelles [... d'une] forte stabilité [...] » (Contandriopoulos, 2002, p. 145).

Il constate que la régulation qui « se caractérise par une dose donnée (toujours non nulle) de chacune de ces logiques » où chacune cherche à dominer l'autre, étendre son territoire, crée des tensions (Contandriopoulos, 2008, p. 192). Déry parle « d'incessant travail de coordination et d'ajustement mutuel fondé sur des valeurs potentiellement contradictoires » (2010, p. 101).

Ces différentes définitions du bien commun, ou logiques d'action provoquent parfois des conflits et la légitimité des décisions et des gestes des décideurs est alors remise en question. Du rapport de force entre les idéologies, nous nous donnons comme objectif de mieux comprendre comment une interprétation du bien commun peut émerger et permettre la mise en action des personnes impliquées. Car, afin d'atteindre

les objectifs de l'organisation, les décideurs doivent négocier des voies de passage favorisant la coopération et menant à l'accord. Concrètement, la responsabilité de l'administration publique vient avec l'obligation de composer avec ces différentes logiques et de pouvoir justifier les décisions qu'ils prennent en faisant prévaloir le bien commun.

Les gestionnaires du système de santé et de services sociaux, sont soumis à la surveillance de plusieurs : conseils d'administration, d'agrément, de patients et de résidents, plusieurs syndicats et associations de professionnels, ordres professionnels, le ministère de la santé, les politiciens, la population sans compter les médias à la recherche de nouvelles exclusives et les nombreux groupes de pression. Les gestionnaires doivent veiller à la mise en place des changements promis aux citoyens par les élus, et ce, de façon efficiente. Afin d'atteindre ces objectifs, ils négocient le niveau de résultats attendu en fonction des moyens que les hauts fonctionnaires mettent à leur disposition.

L'organisation de santé et de services sociaux, bureaucratie de type professionnel, doit rendre des comptes à la fois à son conseil d'administration et aux hauts fonctionnaires du Ministère de la Santé et des services sociaux. Les hauts fonctionnaires, de leur côté, doivent assurer la continuité de l'État et assumer le contrôle des moyens et de la conformité avec les règles et les normes tout en facilitant la réalisation des projets et engagements électoraux des élus. La légitimité des élus dépendra de l'atteinte des résultats, de l'efficacité des mesures implantées par les gestionnaires publics. (Maltais et Mazouz, 2004, dans Mazouz (dir.), 2008, p. 83). La complexité des relations entre les élus qui décident, les hauts fonctionnaires qui « administrent », et les gestionnaires publiques qui « gèrent », est trop souvent sous-estimée.

À travers cela, à l'instar de Contandriopoulos, nous notons qu'un écart se creuse entre les attentes légitimes de la population et les services offerts par le système de soins (2008a, p. 36). Nous sentons la forte tension entre les valeurs d'équité, de justice et les droits et libertés des personnes. D'autant plus qu'il y a eu des dérives de certaines équipes d'administrateurs et dirigeants d'établissement, qui, avec raison, ont été largement médiatisées. Elles ont, entre autres, pour conséquence de diminuer la confiance de la population envers l'administration publique et la classe politique. Finalement, le contexte général des finances publiques met ses gestionnaires devant un impératif de justification dans tous leurs processus de prise de décision, car au Québec, près de la moitié des dépenses sont reliées aux coûts de fonctionnement du système de santé et de services sociaux.

Notre intérêt pour le processus de justification nous ramène au « pourquoi » et au « comment » les décisions se prennent. En particulier, nous nous intéressons au rôle que les valeurs, les motivations personnelles, les normes sociales et les objectifs organisationnels jouent dans ce processus de justification et à la capacité des dirigeants d'en prendre pleinement conscience, d'en débattre et de les communiquer et d'agir efficacement.

Le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* élaboré par Boltanski et Thévenot (1991) adresse justement les fondements de la légitimité des actions dans des situations de désaccord. Il nous apparaît tout à fait pertinent pour analyser comment des décideurs justifient leurs actions au sein d'une organisation de santé publique québécoise. Ce modèle est souvent réduit à l'identification des « mondes » différents qui se confrontent et la formation de compromis qui permet de résoudre les désaccords. Mais nous souhaitons, par notre recherche essentiellement qualitative, explorer plus en profondeur la dynamique de justification qu'empruntent une équipe de décideurs. Ainsi, nous approfondissons les concepts proposés par les auteurs en

examinant plus attentivement le rôle que jouent les valeurs individuelles de ces décideurs, les valeurs qu'ils partagent avec les membres de leur équipe de gouvernance et de direction, leurs motivations personnelles, les normes sociales qui encadrent leurs rapports dans l'organisation ainsi que les objectifs collectifs.

Nous croyons que cette approche, par l'intégration d'éléments culturels, met en lumière la puissance du cadre d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991). Nous pensons aussi que cela permet de mieux apprécier la nature des biens communs qui s'affrontent et de comprendre comment s'établit la prédominance de l'un deux dans certaines situations. Nous suggérons que l'élaboration et la négociation de solutions de compromis dans les situations conflictuelles est une étape importante dans la formation de la stratégie organisationnelle.

Le premier chapitre fait état de la problématique rencontrée et des interrogations qu'elle suscite. Le chapitre 2 traite du cadre théorique choisi par la chercheure; ainsi nous expliquerons les fondement théoriques sur lesquels notre cadre conceptuel s'est construit. Suivra ensuite, le chapitre 3 qui expliquera la méthodologie que nous avons empruntée pour mener notre étude sur le terrain ainsi que l'analyse de nos données. Les résultats et l'analyse que nous en faisons seront présentés au chapitre 4 où les différentes situations de désaccord partagées par les participants à l'étude seront approfondies. Le dernier chapitre « Discussion », revoit les résultats de l'analyse de façon plus transversale; il s'agit alors de se pencher plus spécifiquement sur les concepts de valeurs, normes sociales et objectifs, leur rôle dans le processus de justification des décideurs et dans la clarification du bien commun qu'ils poursuivent. Cette démarche met en lumière qu'à travers le processus de négociation, certains arguments l'emportent selon les circonstances; dans d'autres circonstances, il en serait autrement. Cette discussion inclura aussi les questionnements qui ont émergés

suite à l'utilisation du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991).

Chemin faisant, nous allons construire notre thèse *De la justification, À la poursuite du bien commun*.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

#### 1.1 Introduction

Ce chapitre traite de la problématique identifiée et du contexte dans lequel elle se situe. Nous soulignerons en quoi l'étude est pertinente autant dans son aspect pratique que scientifique. Finalement, nous préciserons la question de recherche.

#### 1.2 Mise en contexte

C'est dans un contexte de grande incertitude que nous avons entrepris notre étude à l'Institut de cardiologie de Montréal en décembre 2014. En effet, le gouvernement a mis en branle un grand chantier de restructuration le 24 septembre 2014, qui, à peine 6 mois plus tard, soit le 1<sup>er</sup> avril 2015, se concrétisait en de nouvelles organisations de santé et de services sociaux intégrées. Les changements imposés par cette nouvelle réforme sont majeurs : de trois paliers de gouvernance, le réseau est passé à deux : le ministère de la santé et des services sociaux au niveau macro, et 34 établissements régionaux issus, pour la plupart, de la fusion de quelques 160 organisations. En plus de la réforme, la pression issue des contraintes budgétaires s'est accentuée liées à la situation économique mondiale et en particulier à l'état des finances au Québec. Tout cela s'ajoute aux tensions qui se créent entre les nombreuses logiques, ou déclinaisons du bien commun, qui coexistent dans les environnements professionnels complexes.

Le mandat d'un établissement suprarégional comme l'Institut de cardiologie de Montréal, s'inscrit dans un réseau de services, à la fois régional et national, dans une offre de soins et services spécialisés et ultra spécialisés, dans un projet de formation universitaire et d'avancement de la recherche de haut niveau ainsi que dans l'évaluation des technologies d'avant-gardistes. L'Institut de cardiologie de Montréal, avec ses quatre missions interdépendantes, vise l'excellence à tous les niveaux et ultimement la reconnaissance internationale pour les avancées scientifiques en cardiologie. Toujours viser l'excellence crée une pression sur l'ensemble des processus décisionnels. Les compétences morales et pragmatiques des décideurs sont alors mises à l'épreuve au quotidien et en particulier lorsque les situations revêtent un caractère stratégique et mettent en péril l'atteinte des objectifs qui, justement, confirmeraient son excellence.

### 1.2.1 Pertinence pratique

Comme Martinet (2008, dans Mazouz, 2008, p.68), nous croyons qu'une organisation publique de santé doit être administrée autour d'une compréhension la plus juste possible de ce qu'est le bien commun, en particulier dans les situations conflictuelles. À cet effet, Ricœur souligne que dans les cas de discorde, « [...] une stratégie de justification, consistant en batterie d'arguments à faire valoir [...] » s'impose afin d'élever le débat et ainsi espérer atteindre une voie de passage vers l'accord (1995, p.127-128). Élever la discussion crée au moins deux possibilités : soit que les principes qui s'opposent ne sont pas équivalents et que leur importance relative les différencie, soit que ces principes s'équivalent mais qu'à chaque situation conflictuelle, leur importance relative doive être réévaluée afin de déterminer ce qui est le plus important. C'est sur cette dernière possibilité que Boltanski et Thévenot (1991) ont fondé leur modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*. Il y a un phénomène d'équivalence entre les différents principes de justice et c'est au

moment des difficultés, ou lors d'épreuves que la réévaluation de l'importance des principes doit se faire. Ainsi, Ricoeur souligne « [...] qu'à l'idée de justification tient celle de valoir plus ou moins dans des épreuves de qualification. » (1995, p.128). C'est cette idée qui nous habite lorsque nous étudions une organisation complexe où plusieurs déclinaisons du bien commun, conçues comme des principes ou des logiques d'action différents se confrontent au moment de situations conflictuelles. Pour éviter la rupture ou même la violence, les acteurs doivent reconnaître collectivement qu'une de ces logiques d'action est la plus pertinente à la situation. Contandriopoulos (2002, p. 145) estime que cet exercice collectif permet de créer un espace où la négociation de modalités organisationnelles favorables à l'atteinte des objectifs organisationnels, modalités qui se cristallisent pour donner de la stabilité au système.

À l'instar de Ricoeur, nous croyons que ce qui est juste prend alors, d'un point de vue pragmatique, le sens de ce qui est raisonnable dans la situation et qui permet d'éviter l'affrontement ou la rupture. Ainsi, ce qui est juste et raisonnable, sera équitable, compte tenu du contexte, des circonstances et du bien commun défendu : « L'équitable est la figure que revêt l'idée du juste dans les situations d'incertitude et de conflit ou, pour tout dire, sous le régime ordinaire ou extraordinaire du *tragique de l'action*. » (1995, p. 27, souligné par l'auteur). L'idée de Ricoeur tient donc au fait que dans la sagesse pratique, le juste n'est ni le bon, ni le légal, mais plutôt l'équitable. L'équitable trace la voie vers l'accord et met en action la logique qui est jugée comme la meilleure dans les circonstances par l'ensemble des personnes concernées. Nous croyons que la réalité des administrateurs et gestionnaires tourne autour de cette compréhension du juste et que le processus de justification qu'ils empruntent se retrouve dans la réévaluation de l'ordre d'importance des logiques d'action en fonction des situations.



Mieux comprendre comment les décideurs de cette organisation justifient leurs décisions et leurs actions dans des situations où des enjeux particulièrement névralgiques font surface, peut donner un éclairage complémentaire au processus de formation de la stratégie. De la présente étude, nous espérons tirer des enseignements sur ce processus de justification, sur la nature du bien commun poursuivi, sur le rôle et le niveau d'influence qu'y jouent les valeurs individuelles, les motivations personnelles, les valeurs partagées, les normes sociales et les objectifs collectifs, et sur la négociation qui permet d'ouvrir une piste vers l'accord. Ces enseignements pourront bénéficier aux autres dirigeants d'organisations complexes dont l'enjeu de gérer plusieurs biens communs potentiels prend une place importante dans la stratégie organisationnelle.

### 1.2.2 Pertinence scientifique

Le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* (1991) met donc de l'avant la pluralité des logiques d'action et le fait qu'il faille s'entendre sur l'ordre qu'on leur attribue dans des situations conflictuelles, le tout afin de ne pas basculer dans un régime de violence. Ce modèle a souvent été critiqué parce qu'il n'a pas d'évidence empirique suffisamment étoffée (Amblard *et al.*, 1996/2005, p.113). Par contre, depuis quelques années, de plus en plus d'études « conventionnalistes »<sup>1</sup> sont publiées (Denis *et al.*, 2014, dans Tannery *et al.* (coord.), p.889). Cependant, nous constatons deux faits : le dit modèle est difficile à opérationnaliser et à notre connaissance, il y a très peu d'analyses qui ont été réalisées avec cette approche dans les organisations de santé. De plus, nous remettons en question l'exclusion des aspects culturels dans le processus de justification, comme l'ont fait les auteurs lorsqu'ils ont conçu la théorie.

---

<sup>1</sup> Étude conventionnaliste vient préciser qu'elle se fonde sur la théorie des conventions dont Boltanski et Thévenot en sont les initiateurs.

Ainsi, notre ambition personnelle vise à compléter l'analyse de Boltanski et Thévenot en intégrant l'étude de certains éléments culturels comme les valeurs individuelles et partagées, les motivations, les normes sociales entendues et les objectifs collectifs. Ces éléments culturels influencent la personne et son rapport aux autres. En ce sens, nous partageons les propos d'Amblard *et al.* à ce sujet :

En revanche, si la culture est entendue comme une somme d'apprentissages sociaux et de projets, réinvestis, les uns et les autres, journallement par l'acteur dans son rapport au monde et aux choses, **alors on voit mal comment cette dimension pourrait être occultée.** De même, si par culture on fait référence à l'appartenance sociale, au positionnement dans le champ des rapports sociaux des différents acteurs, **il devient difficile d'admettre la non-mobilisation de cette catégorie d'analyse pour saisir les raisons qui, en situation, conduisent les personnes à accepter tel ou tel système d'équivalence pour qualifier les objets.** (1996/2005, p.113-114, nous soulignons.)

Nous voulons donc voir comment interviennent les principales valeurs individuelles mobilisées par les dirigeants pour justifier leurs décisions lorsqu'ils exercent leurs fonctions professionnelles d'administrateurs et de gestionnaires publiques. Nous croyons que cet aspect culturel vient influencer leur sens moral, cette capacité à se référer au général, et à mobiliser l'argument qui convient (Boltanski et Thévenot, 1991, p.182-183). Les deux autres aspects culturels qui nous intéressent sont les valeurs partagées et les normes sociales. Nous soumettons l'idée qu'elles font partie des conventions qui définissent les rapports entre les personnes et, avec les éléments de la situation. Nous croyons donc qu'ils contribuent à former le sens du naturel, ce que Boltanski et Thévenot définissent comme la capacité de s'ajuster aux circonstances (1991, p. 183).

Notre intérêt est donc de mieux comprendre le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*, de l'expérimenter pour analyser des situations de

désaccord dans une organisation de santé complexe, et en toute modestie, de le bonifier. Nous souhaitons finalement le rendre plus facilement opérationnel, c.-à-d. construire un processus d'analyse plus simple et surtout utile pour les décideurs.

### 1.3 Question de recherche

Notre recherche vise à explorer pourquoi et comment des décideurs d'une organisation de santé complexe négocient le passage vers une zone de coopération et de coordination qui permet l'atteinte des objectifs, malgré les différentes définitions du bien commun en présence. La dynamique de cette négociation nécessite soit des ajustements aux circonstances entourant la situation, soit l'établissement de solutions acceptables aux parties concernées, qui seront suffisamment crédibles et solides afin d'éviter un retour au conflit. À travers cette dynamique, nous voulons comprendre quel rôle jouent les valeurs individuelles, les motivations, les valeurs partagées, les normes sociales et les objectifs collectifs dans la construction de l'argumentaire justifiant les actions et décisions de ces personnes dans ces situations de désaccord.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

#### 2.1 Introduction

Afin de comprendre la démarche de recherche, il importe de comprendre d'où part la chercheuse et sur quels fondements théoriques nous construisons notre cadre conceptuel. Ainsi, nous expliquerons sur quelles bases le paradigme constructiviste a été choisi pour mener la recherche. Nous expliquerons brièvement le concept de la fabrication de sens selon Weick (1993) et plus en détail, le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991).

Nous nous pencherons sur les concepts de valeurs individuelles et partagées, de motivations personnelles, de normes sociales et d'objectifs collectifs que nous intégrons dans le processus de justification. Cela mène ainsi à la présentation du cadre conceptuel de la recherche et l'explication des principaux concepts qu'il mobilise. Finalement, nous présentons une recension des écrits qui permet d'illustrer où en sont rendus les autres chercheurs qui s'intéressent à la présence de nombreuses logiques dans les organisations et la démarche stratégique qu'ils empruntent. En particulier, nous examinerons les résultats de recherche où les chercheurs ont mobilisé le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*. Cette revue de littérature met en lumière la pertinence de notre étude.

## 2.2 Positionnement du chercheur : paradigme constructiviste

De notre perspective humaniste, nous mettons l'être humain au cœur des organisations et de la gouvernance. Ses conduites et pratiques découlent des représentations qu'il se fait de la réalité et celles-ci, et de façon récursive, influencent ses conduites et pratiques. Les représentations de la réalité d'une personne sont aussi construites sous l'influence de celles des autres personnes avec qui il interagit. Ces interactions contribuent à la fabrication d'un sens commun.

À l'instar de Noël (2011), nous concevons qu'il y a au moins autant de « réels », qu'il y a d'humains, de liens, d'interactions et de situations et que nous participons à sa construction. Ce relativisme s'inscrit dans le niveau ontologique du constructivisme. Avenier et Schmitt (2008) et Noël (2011) affirment que « [ce] paradigme s'inscrit donc totalement dans une logique des sciences de l'artificiel, où l'élaboration de la connaissance est vue comme un processus intentionnel de construction de représentations issues de la réalité. » (Noël, 2011, p.66) Avenier et Schmitt précisent : « [...] les sciences de l'artificiel ont essentiellement pour vocation de **développer des connaissances 'pour comprendre, c'est-à-dire pour faire', donc notamment des connaissances dites actionnables** (Argyris, 1995 ; David et Hatchuel, 2007 ; Nielsen et Tsoukas, 2007) ou praticables (Martinet 2000) » (2008, p. 15-16, nous soulignons.)

Ainsi, Guba et Lincoln (1989) estiment que le paradigme constructiviste est « [...] ontologiquement relativiste, épistémologiquement subjectif et méthodologiquement herméneutique<sup>2</sup> et dialectique<sup>3</sup> » (Patton, 2002, p.98, traduction libre).

---

<sup>2</sup> Théorie de l'interprétation des signes comme éléments symboliques d'une culture (Dictionnaire de français Larousse en ligne).

Notre positionnement dans ce paradigme est cohérent avec nos valeurs et conceptions de base à l'enseigne de la construction du sens dans un contexte donné. L'être humain construit la réalité à travers ses interactions sociales. Il agit selon ses croyances et valeurs dans la résolution de dilemmes auquel la responsabilité de gouvernance ou de gestion le confronte.

À l'instar de Le Moigne, nous préférons encourager le déploiement du « [...] superbe éventail de la rationalité » (2002, p. 1). La rationalité, ce dialogue entre l'esprit et le monde réel, représente l'exercice de création de structures logiques et cohérentes (Morin, 2005, p. 94). En nous rappelant qu'à travers les époques, Aristote, Platon, Descartes, Leibniz, Locke Vico, Russell et Dewey ont tous proposé une forme, une sémantique au concept de rationalité, Le Moigne suggère donc d'avoir un esprit ouvert (2002, p. 4). N'oublions pas que la rationalité humaine est aussi limitée. L'information à la disposition de l'humain reste incomplète et sa capacité à traiter cette information, limitée (Simon, 1997/1945 ; Bronowski, 2011/1973, p. 278). Ainsi, nous choisissons donc d'emprunter le chemin tracé par Morin et LeMoigne et illustré par la métaphore suivante : « le chemin que l'on construit tâtonnant dans un labyrinthe » (LeMoigne, 2011, p. 19).

Les processus de justification dans des organisations où coexistent différentes logiques sont collectivement fabriqués afin de leur donner un sens commun. Cela nous amène à intégrer les enseignement de Weick (1993) qui reprend les propos de Coulon (1987) à l'effet que « [...] l'interaction est un **ordre négocié, temporaire, fragile, qu'il faut reconstruire en permanence afin d'interpréter le monde [...]** » (Koenig, dans Charreire Petit et Huault, dir., 2009, p. 532, nous soulignons). Les

---

<sup>3</sup> Méthode de raisonnement qui consiste à analyser la réalité en mettant en évidence les contradictions de celle-ci et à chercher à les dépasser (Dictionnaire de français Larousse en ligne)

enseignements de Weick deviennent particulièrement importants dans notre démarche d'exploration. Nous en faisons maintenant un survol.

### 2.3 La fabrication de sens selon Weick

Quand nous parlons de fabrication de sens, nous statuons que la réalité objective n'existe pas; elle est plutôt le résultat d'une construction intersubjective. Weick (2001) a étudié comment l'être humain fabrique un sens à travers le fonctionnement de petits groupes. Il en décrit les sept propriétés et Rouleau en fait une traduction que nous représentons ici en adaptant un de ses tableaux :

Tableau 2.1  
Les propriétés de la fabrication du sens

Comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis?		Explication
<b>Identité</b>	Cette question pose celle de qui je suis dans la mesure où elle met l'accent sur la manière dont je pense et sur ce que je pense...	L'identité est enracinée dans le besoin qu'a l'individu d'avoir et de véhiculer une image de soi intégrée.
<b>Rétrospection</b>	Pour apprendre ce que je pense, il faut revenir sur ce que j'ai dit plus tôt...	Action réflexive indissociable de l'histoire de l'individu et de celle de l'organisation/communauté/société dans laquelle il agit.
<b>« Énaction »</b>	Je crée l'objet à être vu quand je dis ou fais quelque chose...	L'individu contribue à produire la réalité qui l'entoure.
<b>Socialité</b>	Ce que je dis et conclus dépend de la manière dont j'ai été socialisé et de l'auditoire que j'anticipe en présentant mes conclusions...	La dimension sociale s'inscrit dans le langage et le système de significations communs à un groupe, voire une organisation/ communauté/ société.
<b>Continuité</b>	Mes propos sont disséminés à travers le temps et sont en compétition avec d'autres pensées ; ils sont aussi en constante redéfinition...	Processus continuuel, à chaque fois renouvelé au moment même de l'action.
<b>Information</b>	Ce que je fais ressortir est seulement une portion du tout et dépend du contexte et de mes dispositions personnelles...	Repérage de points de référence pour décrire une situation et fabriquer un sens; recherche de l'information.
<b>Plausibilité</b>	Je dois en savoir suffisamment sur ce que je pense pour réaliser mes projets, mais pas nécessairement plus.	Le sens doit être plausible plutôt que véridique.

Tiré de Rouleau, 2007, p. 142

Ainsi, par le processus de fabrication de sens, l'individu interprète les informations mises à sa disposition ou celles qu'il va chercher lui-même. Nous retenons de Weick, que donner un sens à ce qui se passe n'est possible que si nous stabilisons la situation et en prenons acte : « *What is going on here?* » (2001, p.339). Le sens précède



l'action: « *It is important to separate sensemaking from decision making because sensemaking sets the frame within which decisions are made [...]* » (Weick, 2001, p. 460-461). C'est à travers l'expérience collective, les évènements moins importants permettant cet apprentissage graduel : « *They are effective because they recruit allies, disarm opponents, and suggest further improvements that no one had envisioned.* » (Weick, 2001, p. 424).

Weick nous enseigne aussi que les personnes vont accepter de réviser le sens qu'ils donnent aux situations sous l'influence de sept (7) éléments : le contexte social, l'identité personnelle, la capacité de rétrospection, les signaux importants, les projets en cours, la plausabilité et l'énaction (2001, p.460). Les acteurs peuvent prendre acte de cette nouvelle interprétation possible et choisir de se retirer de la situation tout simplement, de la rejeter ou de convenir qu'elle a du mérite et changer le sens qu'il donnait à la situation. Ils adoptent alors une nouvelle histoire (Weick, 2001, p. 461).

#### 2.4 *De la justification, les économies de la grandeur* : le modèle et le cadre d'analyse de Boltanski et Thévenot

Le modèle de Boltanski et Thévenot n'est pas d'approche facile. Amblard l'aborde d'ailleurs en ces mots :

[...] d'un hermétisme assez décourageant [où le] lecteur non spécialiste doit en effet s'armer de patience et accepter de se confronter à plusieurs reprises à l'aridité du vocabulaire et de la syntaxe des auteurs pour commencer à percevoir quelques-unes de leurs thèses majeures. (1996/2005, p.74-75).

Les prochaines sections seront consacrées à l'explication du modèle et de ses principaux concepts, le plus simplement possible. Par la suite, nous expliquerons la

nature des désaccords et les chemins possibles vers l'accord. Pour ce faire, nous avons lu et relu les écrits de Boltanski et Thévenot et nous avons suivi le guide synthèse élaborée par Nachi en 2011. Mohamed Nachi est anthropologue et sociologue à l'Institut des sciences humaines et sociales à l'Université de Liège. En 1998, il a soutenu sa thèse « *Le sens de la justice. Étude comparative des formes de jugement et de justification en Tunisie et en France* ». Il a fait sa recherche sous la direction de Luc Boltanski et, Laurent Thévenot faisait parti des membres de son jury<sup>4</sup>. Cet outil qu'il a ensuite développé, s'est avéré un facteur clé dans la compréhension du *modèle De la justification, Les économies de la grandeur* et l'opérationnalisation que nous proposons dans cette recherche.

#### 2.4.1 Le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991)

##### 2.4.1.1 Les fondements du modèle : le régime d'action de la justice-justification

Comme l'explique Nachi (2011), la sociologie pragmatique souligne la coexistence des quatre régimes d'action<sup>5</sup> que sont l'agapè-amour, la justesse, la justice-justification et la violence. Il illustre leurs relations comme suit :

---

<sup>4</sup> <http://www.snds.ulg.ac.be/index.php?page=9>

<sup>5</sup> « Le régime laisse entrevoir l'existence de règles observables dans le mode de fonctionnement des interactions dans la vie sociale. Il sous-entend donc l'idée de grammaire en tant que système de dispositions et d'attentes normatives. C'est donc **une configuration où se cristallise un ensemble de règles- une grammaire- qui définissent une situation**, régissant les actions et leurs coordinations entre les personnes, mais aussi entre celles-ci et l'environnement dans lequel s'opèrent les actions et les jugements, c'est-à-dire le monde des objets. » (Nachi, 2011, p. 80)

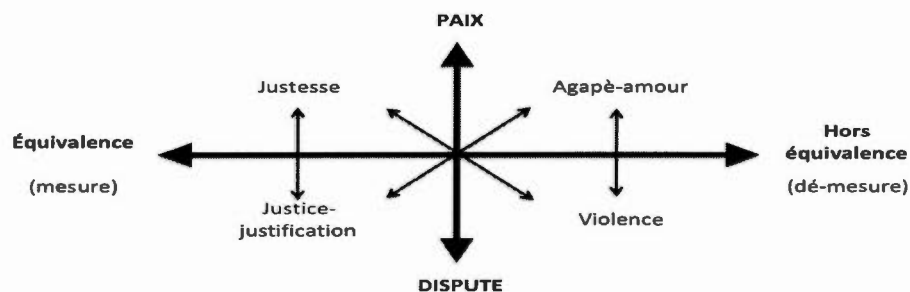


Figure 2.1 Régimes d'action selon Nachi (2011), reproduit de *Introduction à la sociologie pragmatique* (p. 82)

Dans le *modèle De la justification, Les économies de la grandeur*, représenté à la figure 2.2, les auteurs se sont penchés spécifiquement sur l'action justifiée, c'est-à-dire, le régime de **justice** :

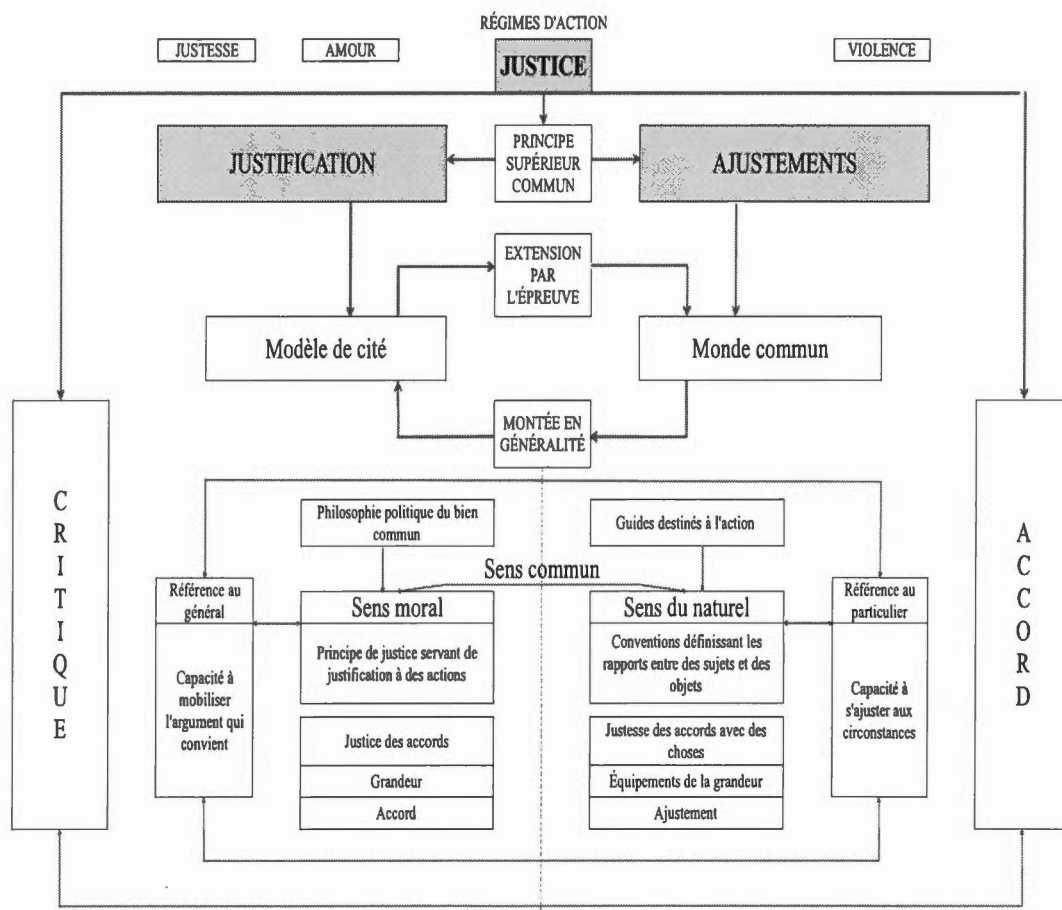


Figure 2.2 Modèle d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991), adapté de Nachi (2011, p. 144)

Quand on est attentif au déroulement des disputes on voit qu'elles ne se limitent ni à une expression directe des intérêts ni à une confrontation anarchique et sans fin de conceptions hétéroclites du monde s'affrontant dans un dialogue de sourds. Le déroulement des disputes, lorsqu'elles écartent la violence, fait au contraire apparaître des contraintes fortes dans la recherche d'arguments fondés appuyés sur des preuves solides, **manifestant ainsi des efforts de convergence au cœur même du différend.** (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 26, nous soulignons.)

Boltanski et Thévenot ont analysé pourquoi et comment les personnes se justifient dans leurs interactions sociales. En partant de l'idée qu'il existe plusieurs logiques de

l'action possibles, et en reconnaissant aux personnes les compétences pour « agir en commun », pour un bien commun, ils se sont penchés sur comment elles arrivent à s'accorder dans des situations de dispute. (Nachi, 2011, p. 79). « Ce qui caractérise ce régime d'action, c'est la nécessité de se justifier et de recourir systématiquement à une mise en équivalence des personnes et des choses. C'est l'équivalence elle-même qui est objet de dispute. » (Nachi, 2011, p. 85)

Le modèle doit répondre aux impératifs d'un jeu d'hypothèses qui lient les différents principes fondamentaux (axiomes)<sup>6</sup> :

---

<sup>6</sup> « Un axiome est une proposition indémontrable, évidente par elle-même, servant de base à une démonstration [...] chaque cité doit se conformer aux « six axiomes de grandeur » (EG, p.96-103) » (Nachi, 2011, p. 105). « Les axiomes s'enchaînent et se complètent dans une **succession logique** : celui qui succède vient résoudre une contradiction ou pallier l'insuffisance de celui qui précède. » (Nachi, 2011, p. 106). Ce sont les hypothèses.

Tableau 2.2  
Axiomes et hypothèses fondamentales

Axiomes	Hypothèses
Axiome 1 (a1) : principe de <b>commune humanité</b> des membres de la cité (équivalence fondamentale entre les membres);	(a1) → (H1)      humanité à un seul état, Éden;
Axiome 2 (a2): principe de <b>dissemblance</b> (suppose au moins 2 états possibles, un grand et un petit, excluant les édens);	(a2) → résout la contradiction de (a1), en supposant l'existence d' <b>au moins 2 états</b> ;
Axiome 3 (a3) : principe de <b>commune dignité</b> (tous peuvent avoir accès à tous les états);	(a3) → (H2) : humanité à plusieurs états;
Axiome 4 (a4): <b>ordre de grandeur</b> (une échelle de valeur des bien ou des bonheurs attachés à ces états);	(a4) → <b>instaure un ordre entre les états</b> et entre en contradiction avec (a1);
Axiome 5 (a5) : <b>formule d'investissement</b> (qui lie les bienfaits d'un état supérieur à un coût ou un sacrifice exigé pour y accéder);	(a5) → (H3) : résout la contradiction entre (a1) et (a4) en <b>instaurant une humanité ordonnée</b> ;
Axiome 6 (a6): <b>bien commun</b> (la grandeur des grands profite aux petits).	(a6) → (H4) : <b>modèle de la cité</b> .

(Tiré de Boltanski et Thévenot, 1991, p. 96 à 102 et Nachi, 2011, p. 105-106)

Ce modèle témoigne de la complexité de l'être humain dans ses interrelations avec les autres. Il prend en compte l'individu dans son exercice de jugement en concevant la cité comme la source de **justification** de ses actions. En parallèle, il met l'individu en action dans le monde concret, avec les autres, et propose une série de conventions qui rendent possible le vivre ensemble, ce sont les **ajustements**.

Nous allons sectionner le modèle illustré par Nachi (2011) afin de guider le lecteur pas à pas à travers les concepts. Par la suite, nous cheminerons dans le cadre d'analyse en expliquant les relations entre ces différentes composantes et les capacités des personnes qu'il met en relief : la capacité de mobiliser l'argument qui convient et celle de s'ajuster aux circonstances dans des situations conflictuelles. Les quatre prochaines sous-sections visent à donner un sens et préciser l'origine ou le rôle

de ces concepts fondamentaux : principe supérieur commun, cité, épreuve et monde commun du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*. Reprenons ici la section qui les expose :

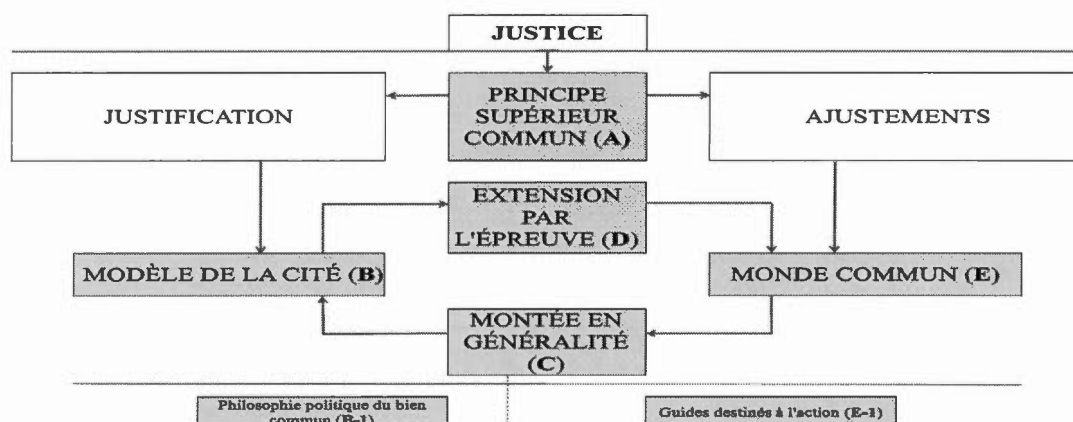


Figure 2.3 Principe supérieur commun, cité, épreuve et monde commun (Adapté de Nachi, 2011, p. 144)

#### 2.4.1.2 Le principe supérieur commun (PSC) : signification et rôle (A- dans la figure 2.3)

Clé de voute de la construction du modèle, le bien commun est représenté par le principe supérieur commun : « Le principe supérieur commun permet de contenir des désaccords dans l'admissible en évitant qu'ils ne dégénèrent en mettant en cause le principe d'accord, c'est-à-dire la définition des états de grandeur et donc les fondements de la cité. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 100).

#### 2.4.1.3 Le modèle de cité : signification et origine (B- dans la figure 2.3)

Chaque cité témoigne de la **réflexion de la personne face à l'idéal de justice d'une situation**, c'est-à-dire le **bien commun**. La cité ne caractérise pas les personnes en

cause. (Nachi, 2011, p. 105) Elle est en lien avec la situation. Pour définir, élaborer les cités et cerner leur principe supérieur commun, Boltanski et Thévenot ont choisi les textes de philosophie politique suivants (B-1 dans la figure 2.3):



Tableau 2.3  
Cités, textes fondamentaux et principes supérieurs communs

Cité	Œuvre de philosophie politique et auteur	Principe supérieur commun
Inspirée	<i>Cité de Dieu</i> de Saint-Augustin	Inspiration
Domestique	<i>Politique tirée des propres paroles de l'écriture sainte</i> de Bossuet	Hierarchie dans les relations personnelles
De l'opinion	<i>Léviathan</i> de Hobbes	Reconnaissance des autres
Civique	<i>Contrat social</i> de Rousseau	Primat du collectif
Industrielle	<i>Œuvres</i> de Saint-Simon	Efficacité
Marchande	<i>Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations</i> d'Adam Smith	Concurrence

Inspiré de Nachi, 2011, p. 112

Les personnes se réfèrent au PSC de la cité pour justifier leurs actions face à la situation particulière; il s'agit d'une montée en généralité que Boltanski explique comme suit (C- dans la figure 2.3):

La cité a pour architecture une conception de la relation entre le particulier et le général, qui fait du principe le plus général la mesure des objets particuliers. C'est en effet en remontant au principe général que l'on peut faire équivalence entre les objets particuliers et, en les soustrayant à la contingence, les considérer dans leur réalité. **La justice elle-même conçue, dans ce cadre, comme une opération d'aller et retour du particulier au général et du général au particulier.** (1990, p.106, nous soulignons.)

Ainsi, la cité est « le concept qui vise à modéliser le genre d'opérations auxquelles, au cours des disputes qui les opposent, se livrent les acteurs lorsqu'ils sont confrontés à un impératif de justification. » (Boltanski et Chiapello, 1999/2011, p.62)

#### 2.4.1.4 L'épreuve : signification et rôle (D- dans la figure 2.3)

Pour arriver à justifier une action, les personnes doivent être en mesure de prouver qu'elles ont agi avec compétence, c'est-à-dire qu'elles ont reconnu le principe de justice qui convient à la situation et qu'elles ont choisi de façon cohérente les choses pertinentes :

La propriété fondamentale du modèle de cité d'assurer à tous les membres de la cité une puissance identique d'accès à tous les états fait peser une charge d'incertitude sur la mesure des grandeurs qui devient ainsi le point litigieux lorsque la dispute s'inscrit dans une cité. L'octroi d'un état peut toujours être remis en jeu, et **la réalisation de la cité repose sur des épreuves de grandeur qui permettent d'attribuer ces états.** (Boltanski et Thévenot, 1991, p.164, nous soulignons.)

L'épreuve est donc un moment d'incertitude où les personnes doivent démontrer qu'elles sont capables d'articuler un idéal de justice pertinent à la situation. L'épreuve révélera qui est grand et qui est petit parmi ceux qui sont concernés :

Il reste que l'épreuve de force et l'épreuve légitime ne doivent pas être conçues comme des oppositions discrètes. Il existe, de l'une à l'autre un continuum, en sorte que les épreuves peuvent être jugées plus ou moins justes et qu'il est toujours possible de dévoiler l'action de forces sous-jacentes venant polluer une épreuve qui se prétend pourtant légitime [...] **La notion d'épreuve nous place au cœur de la perspective sociologique, [...] porte sur les processus de sélection au travers desquels s'effectue la distribution différentielle des personnes entre des places dotées de valeur inégale et sur le caractère plus ou moins juste de cette distribution.** (Boltanski et Chiapello, 1999/2011, p.78, nous soulignons.)

#### 2.4.1.5 Le monde commun : signification, grille d'analyse et origines de la grammaire (E-dans la figure 2.3)

Pour le dire dans le langage de De la justification : **les mondes précèdent les cités.** Cela même si le mouvement conduisant à la formation d'une cité peut être compris, un peu dans la logique du cercle herméneutique, comme un moment d'un processus de réflexivité par l'intermédiaire duquel une certaine forme de vie acquiert un sens et un certain monde se dote d'une cohérence et d'un style. (Boltanski et Chiapello, 2011, p. 697-698)

Ainsi, les situations de dispute amènent les personnes à se justifier. Les situations se passent concrètement dans le monde commun, c'est-à-dire dans la réalité, là où les personnes peuvent démontrer leur état de grandeur, particulièrement au moment d'une épreuve :

Ainsi, la preuve de grandeur d'une personne ne peut reposer simplement sur une propriété intrinsèque, ce qui supposerait déjà en amont une forme d'équivalence suivant cette propriété. Elle doit prendre appui sur les objets extérieurs aux personnes, qui serviront en quelque sorte d'instruments ou d'appareils de la grandeur. Comme dans l'administration judiciaire de la preuve, c'est la cohérence d'un dispositif constitué d'êtres qui se tiennent qui est probante, et l'épreuve exige que les choses servant d'appui soient pertinentes, qualifiées pour se présenter comme pièces à conviction. (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 165, nous soulignons.)

Boltanski et Thévenot ont ainsi élaboré, dans une grille d'analyse bien spécifique, la grammaire de chacun des mondes, «[...] c'est-à-dire un agencement qui se tient [...]». (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 177) À cette fin, les auteurs ont puisé dans des guides utilisés couramment pour le fonctionnement des milieux de travail (E-1- dans la figure 2.3). Les outils qu'ils offrent encadrent «l'agir prudent». En effet, les personnes sont appelées à démontrer une «sagesse pratique». Les auteurs parlent d'action prudente, car elle peut être justifiée lorsque cela devient nécessaire<sup>7</sup>. L'analyse de ces documents a permis aux auteurs d'illustrer comment la cité se concrétise dans la réalité des organisations. Le tableau suivant indique quel guide a été utilisé pour élaborer la grammaire spécifique à chacun des mondes et à quelle question spécifique le guide devait répondre :

---

<sup>7</sup> L'action prudente est ce qu'Aristote appelle la *phronesis*. (Boltanski et Thévenot, 1991, p.186)

Tableau 2.4  
Mondes, guides de référence pour le vocabulaire et questions devant être répondues

Monde	Guides servant à repérer les mondes en présence dans les situations	Question qui être répondue dans le guide selon Nachi (2011, p. 143)
De l'inspiration	<i>La Créativité en pratique</i> de B. Demory, 1974	Comment favoriser la créativité des gens?
Domestique	<i>Savoir-vivre et promotion</i> de P. Camusat, 1970	Comment instaurer des relations domestiques convenables?
De l'opinion	<i>Principes et techniques des relations publiques</i> de C. Schneider, 1970	Comment assurer la renommée d'une entreprise, d'une personne, d'un produit et faire valoir l'opinion dans des activités de relations publiques?
Civique	<i>Pour élire ou désigner les délégués</i> de CFDT, 1983 et <i>La section syndicale</i> de CFDT, 1981	Comment construire, dans l'entreprise, des situations où les différentes personnes soient les unes aux autres dans un rapport civique (élire et désigner des délégués)?
Industriel	<i>Productivité et conditions de travail: un guide diagnostic pour entrer dans l'action</i> de M. Pierrot, 1980	Comment établir des situations construites toutes entières par référence à l'utilité du travail (la productivité)?
Marchand	<i>Tout ce que vous n'apprendrez jamais à Harvard. Notes d'un homme de terrain</i> de M. H. McCormack	Comment aménager une situation définie uniquement par référence au marché qu'il faut conquérir (l'efficacité commerciale)?

*La grille d'analyse des mondes communs*

Les catégories de cette grammaire formant la grille d'analyse sont les suivantes : principe supérieur commun (PSC), état de grand, dignité des personnes, répertoire des sujets, répertoire des objets et dispositifs, formule d'investissement, rapport de grandeur, relations naturelles entre les êtres, figure harmonieuse de l'ordre naturel, épreuve modèle, mode d'expression du jugement, forme de l'évidence, état de petit et déchéance de la cité. (Boltanski et Thévenot, 1991, p.177-181) Afin d'illustrer comment ces catégories permettent à l'analyste de bien identifier de quel monde il s'agit lorsqu'il étudie une situation, nous prenons l'exemple de la grammaire du monde domestique :

Tableau 2.5  
Exemple de vocabulaire tiré du monde domestique

Catégorie	Définition	Grammaire
Principe supérieur commun	« Ce principe de coordination qui caractérise la cité, est une convention constituant l'équivalence entre les êtres. Elle stabilise et généralise une forme de rapprochement. Elle assure une qualification des êtres » (p.177)	Hiérarchie, relation personnelle
État de grand	« Les grands êtres sont les garants du <i>principe supérieur commun</i> . Ils rendent disponible, par leur présence, l'aune à laquelle se mesure l'importance. Par leur généralité, ils servent de repère et contribuent à la coordination des actions des autres. » (p.178)	Bienveillant, avisé
Dignité des personnes	« [...] les gens partagent une même humanité, exprimée dans une capacité commune à s'élever dans le bien commun. Le fondement en nature de cette commune <i>dignité</i> fait parler à son propos d'une « vraie nature », « innocente ». » (p.178)	Aisance, bon sens, naturel
Répertoire des sujets	« [...] liste, <i>un répertoire des sujets</i> , le plus souvent qualifiés par leur état de grandeur [...] » (p.178)	Supérieur, parent, inférieur, ascendant
Répertoire des objets et dispositifs	« Les objets peuvent être tous traités comme des équipements ou appareils de la grandeur, qu'ils soient règlements, diplômes, codes, outils, bâtiments, machines, etc. » (p.179)	Préséance, bonnes manières, cadeaux
Formule d'investissement	« [...] elle constitue une <i>économie de la grandeur</i> dans laquelle les bienfaits se trouvent « balancés » par des charges [...] » (p.179)	Devoir, rejet de l'égoïsme
Rapport de grandeur	« [...] spécifie la relation d'ordre entre les <i>états de grandeur</i> en précisant la façon dont l'état de grand, parce qu'il contribue au <i>bien commun</i> , comprend l'état de petit. » (p.179-180)	Subordination, honte, respect, honneur
Relations naturelles entre les êtres	« Ces relations, exprimées par des verbes dans les rapports, doivent s'accorder aux grandeurs des <i>sujets</i> et <i>objets</i> qu'elles unissent selon les rapports d'équivalence et d'ordre que fonde la cité [...] » (p.180)	Éduquer, reproduire, donner, inviter
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	« La relation d'équivalence n'est connue que révélée par une distribution des états de grandeur harmonieuse, c'est-à-dire conforme à la formule d'investissement. » (p.180)	Famille, milieu, maison, convenance
Épreuve modèle	« [...] ou grand moment, est une situation qui se tient, préparée pour l'épreuve, dont l'issue est donc incertaine, et dans laquelle un dispositif pur, particulièrement consistant, se trouve engagé. » (p.181)	Cérémonie familiale, fête, mondanité

Catégorie	Définition	Grammaire
Mode d'expression du jugement	« Dans chaque monde, le jugement, qui marque la sanction de l'épreuve, est exprimé différemment. Ce mode d'expression caractérise la forme de manifestation du supérieur commun. » (p.181)	Appréciation, félicitation
Forme de l'évidence	« [...] est la modalité de connaissance propre au monde considéré. » (p.181)	Exemple, préjugé
État de petit	« [...] caractérisé par l'autosatisfaction [...] » sont souvent la négation de l'état de grand. (p.181)	Sans gêne, vulgaire
Déchéance de la cité	« [...] au bord du <i>chaos</i> , lorsque les êtres sont en passe de se <i>dénaturer</i> , soit que les désignations de la petitesse laissent transparaître des grandeurs d'autres natures rabaissées dans des figures de dénonciation. » (p.180)	Le laisser-aller du sans-gêne

(Boltanski et Thévenot, 1991, p.177-181 et 206-222)

Récapitulons : nous avons expliqué le régime de justice, la justification, les ajustements, le principe supérieur commun, la cité, l'épreuve et le monde commun. La figure 2.4 illustre et résume leurs significations et relations dans le modèle :



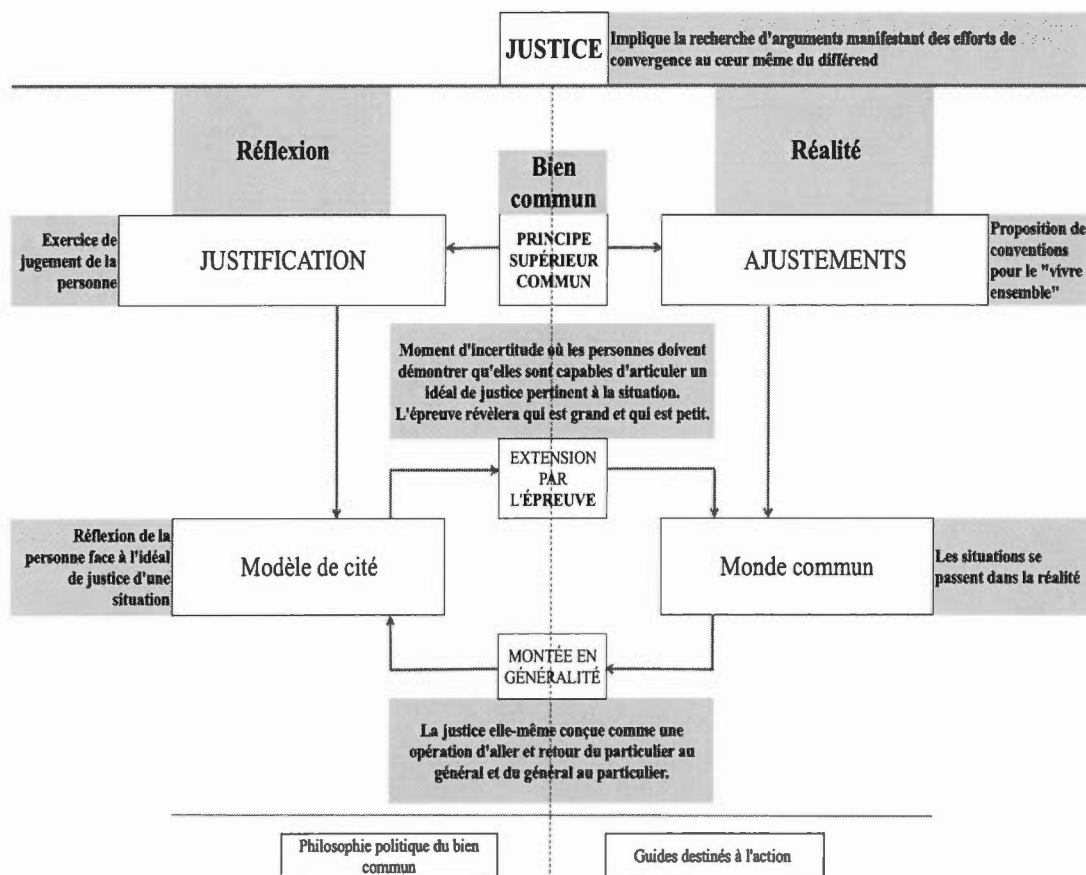


Figure 2.4 « Les cités se déploient dans des mondes communs » : récapitulation (Adapté de Nachi, 2011, p. 144)

#### 2.4.1.6 Un modèle ouvert

Boltanski et Thévenot reconnaissent que comme il y a plusieurs logiques d'action, il est possible que d'autres cités existent et ne soient pas illustrées dans le modèle de base. Nachi mentionne que certains chercheurs ont envisagé une « cité verte », mais celle-ci n'a pu être reconnue comme une cité, car elle n'était pas cohérente « avec certains principes constitutifs de l'axiomatique du modèles des cités ». Cependant, dans son livre, il intègre les travaux de Boltanski et Chiapello dans *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, de 1999, où ces derniers proposent une septième cité, la cité par

projets. (2011, p.151) Cette cité semble répondre à tous les principes d'une cité et voilà pourquoi, dans son illustration de la grille d'analyse du modèle, il incorpore la septième cité et sa grammaire. La grille des mondes communs construite par Nachi se trouve à l'annexe A.

#### 2.4.2 Cheminer dans le cadre d'analyse du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*

Nous proposons maintenant d'entrer dans la section d'analyse du modèle de Boltanski et Thévenot, pas à pas, afin d'en faciliter la compréhension. Cela permettra de comprendre comment nous l'utilisons dans cette recherche.

Commençons avec les concepts du sens moral, du sens du naturel et du sens commun et ce qu'ils impliquent, illustrés dans la figure 2.5.

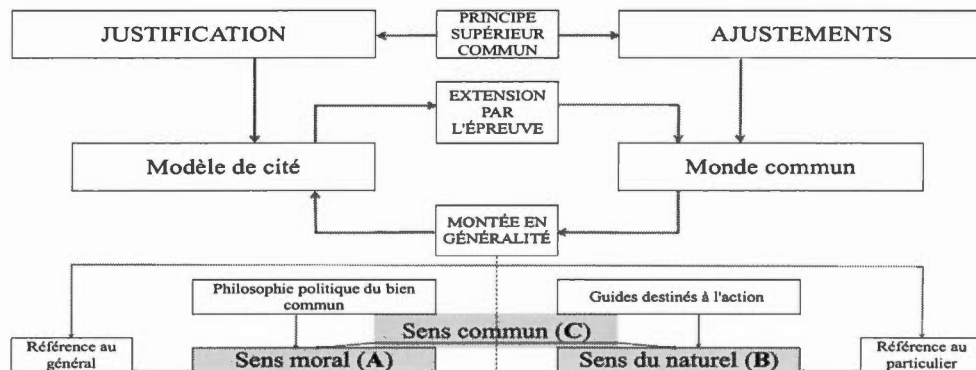


Figure 2.5 Sens moral, sens du naturel et sens commun (Adapté de Nachi, 2011, p. 144)

#### 2.4.2.1 Le sens moral - compétence morale : signification et implications (A- dans la figure 2.5)

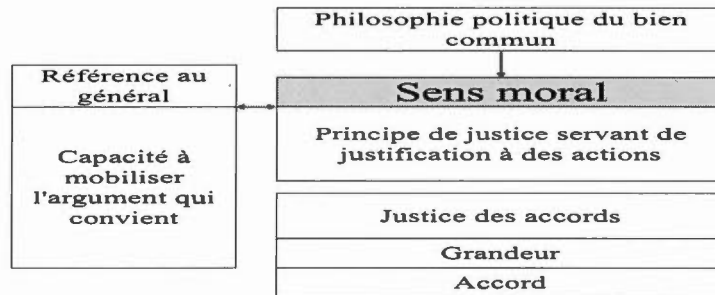


Figure 2.6 Sens moral (Adapté de Nachi, 2011, p.144)

Élément de la compétence morale, le sens moral est cette capacité de s'élever au dessus des particularités et de se référer à un principe plus général qui permet de trouver des points de rapprochement pouvant mener à un accord, dans le cas de dispute :

Si l'on tient à l'ordre de la cité, cette compétence, que nous appellerons alors *sens moral*, implique l'intégration des deux contraintes fondamentales qui soutiennent la cité : une contrainte de commune humanité supposant la reconnaissance et l'identité commune des êtres humains avec qui l'accord doit se faire; une contrainte d'ordre supposant la généralité d'un principe de grandeur réglant les rapprochements possibles. **Pour s'accorder sur ce qui est juste, les personnes humaines doivent donc connaître un bien commun et être métaphysiciennes.** (Boltanski et Thévenot, 1991, p.182-183, nous soulignons.)

### 2.4.2.2 Le sens du naturel - compétence pragmatique : signification et implications (B- dans la figure 2.5)

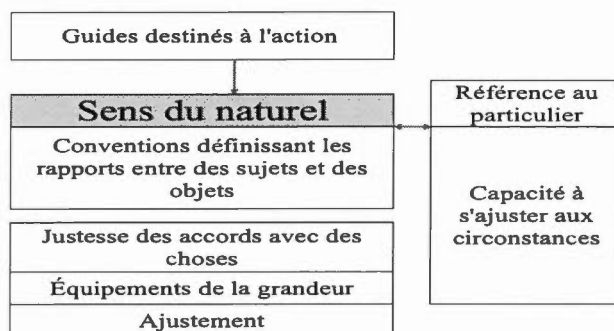


Figure 2.7 Sens du naturel (Adapté de Nachi, 2011, p.144)

Le sens du naturel, vu comme la compétence pragmatique, démontre que la personne est capable d'identifier ce qui compte vraiment dans la situation. Cela implique aussi que la personne est capable d'éliminer les objets qui ne doivent pas être considérés afin de se concentrer sur la situation à régler:

Les personnes se conduisant naturellement entrent dans une situation identifiable dans un monde et adoptent une disposition conforme à la nature de la situation. Se mettre à la disposition de la situation, c'est adapter son regard pour ne plus relever la présence des êtres qui n'importent pas, des êtres contingents, et pour concentrer toute son attention sur les êtres qui importent. Adopter la disposition voulue par la situation, c'est devenir un être du monde dont la situation relève [...] **C'est par l'expérience des épreuves que les personnes apprennent à se conduire avec naturel.** (Boltanski et Thévenot, 1991, p.185, nous soulignons.)

Les auteurs réitèrent donc que la compétence pragmatique se développe au fil des différentes épreuves. Elle est le fruit de l'apprentissage dans le temps et à travers les différentes relations qu'entretiennent les personnes interagissant dans des contextes donnés. Il s'agit d'un apprentissage collectif (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 185).

#### 2.4.2.3 Le sens commun- dynamique de réflexivité entre deux compétences (C- dans la figure 2.5)

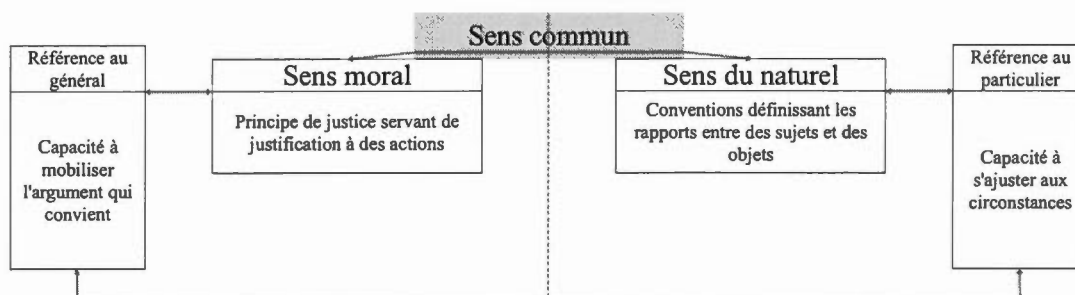


Figure 2.8 Sens commun (Adapté de Nachi, 2011, p.144)

Le sens commun résulte des deux compétences (morale et pragmatique) mises en action, dans une dynamique de réflexivité. Résumons simplement : reconnaître la nature de la situation et des choses qui comptent, remonter en généralité vers un principe supérieur qui pave la voie à un accord et s'ajuster à la situation pour mieux coordonner les actions.

**« La congruence du sens moral et du sens du naturel inscrit les jugements des acteurs dans une dynamique de réflexivité leur permettant de justifier les rapprochements qu'ils font, de distinguer les rapprochements justifiables et les rapprochements injustifiés. »**  
(Nachi, 2011, p. 133, nous soulignons.)

Dernière précision quant aux compétences des personnes : « [...] contrairement aux objets, [les personnes] sont [dotées] de la capacité de se détacher de la situation, ne **sont pas confinés à un monde** [...] *les personnes peuvent se réaliser dans plusieurs mondes.* » (Nachi, 2011, p.146, nous soulignons) Elles démontrent cependant qu'elles sont capables de s'ajuster aux situations et se rattacher au principe de justice qui convient.

Récapitulons :

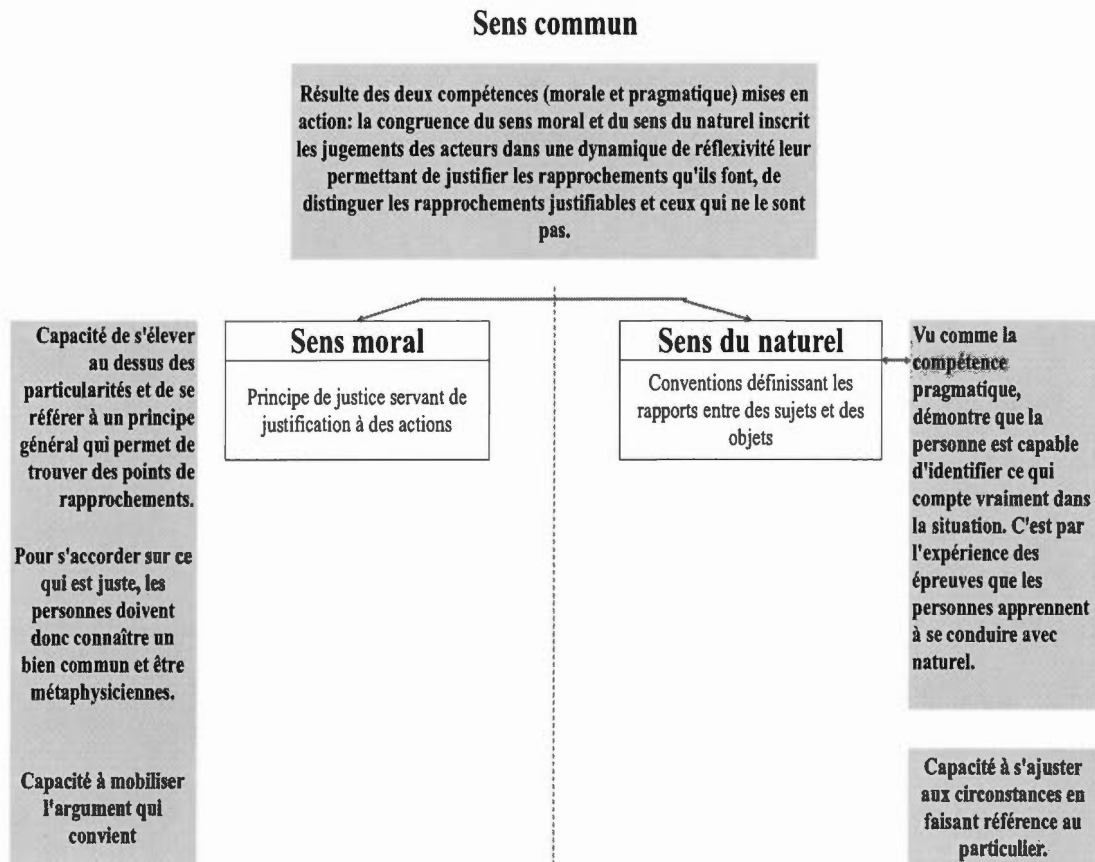


Figure 2.9 Signification des sens moral, du naturel et commun : récapitulation (Adapté de Nachi, 2011, p. 144)

Nous allons maintenant passer aux concepts de la justice des accords, de la grandeur, des équipements de la grandeur et de la justesse des accords avec des choses qui sont illustrés dans la figure 2.10.

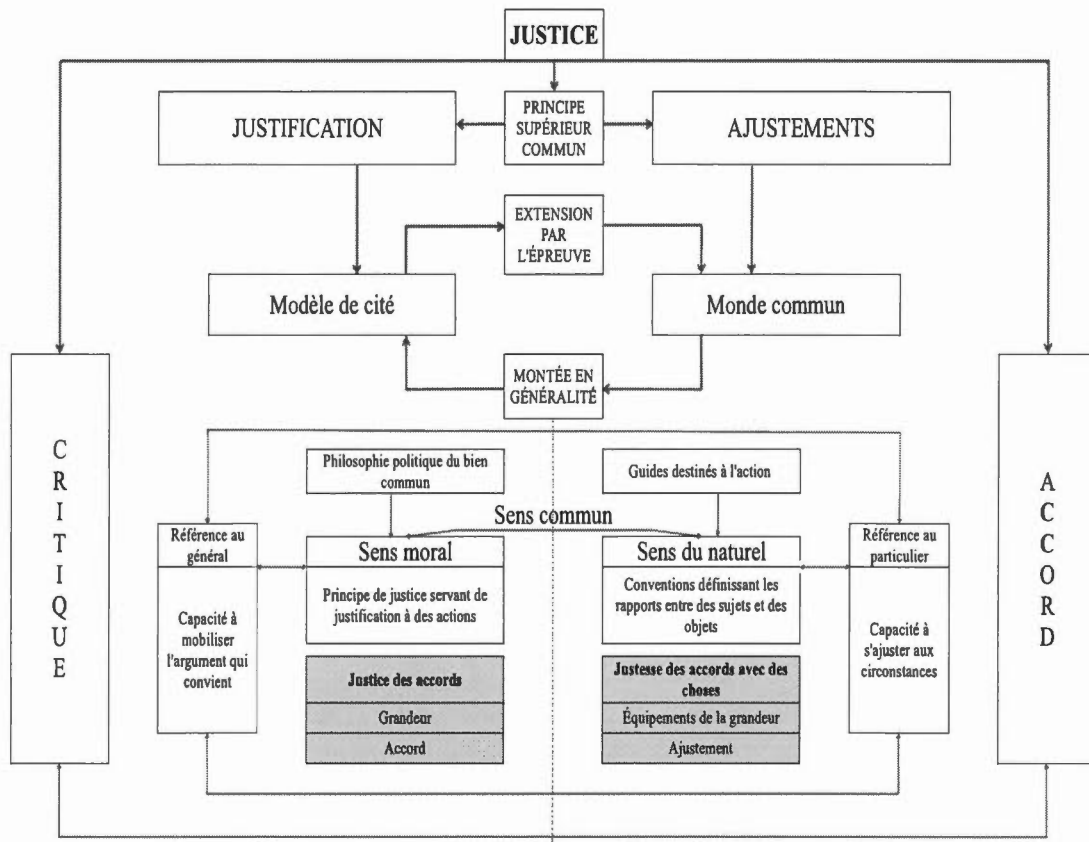


Figure 2.10 Justice-justesse, grandeur, équipements de la grandeur (Adapté de Nachi, 2011, p. 144)

#### 2.4.2.4 Justice des accords et justesse des accords avec des choses

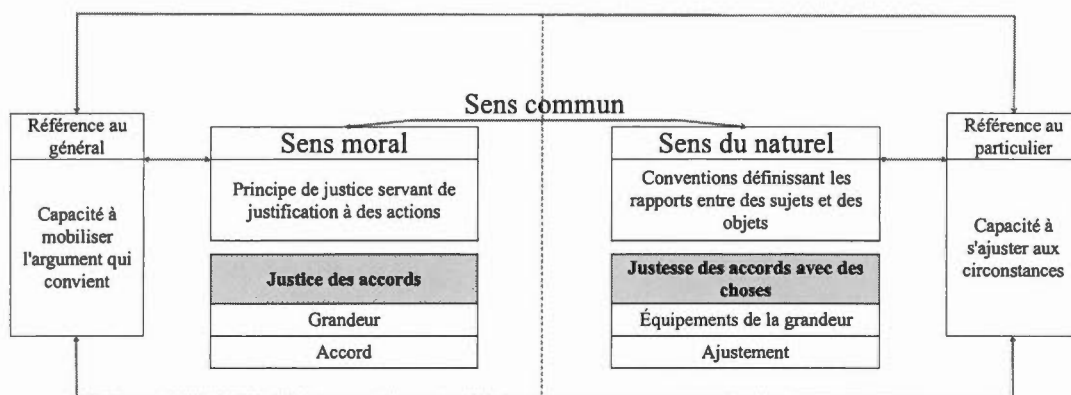


Figure 2.11 Justice et justesse des accords (Adapté de Nachi, 2011, p. 144)

C'est précisément la dimension argumentative de la justification qui est rationalisée par la philosophie politique, les théories de la justice, et la rhétorique quand elle conserve ses attaches avec les disciplines normatives. **Ce qui compte dans cette optique est de fonder une décision, non comme une simple adaptation aux circonstances, mais en lui donnant une portée générale qui permette d'en transporter la validité en un autre temps et un autre lieu.** (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 430, nous soulignons.)

Afin d'arriver à établir un accord, la situation doit laisser place au jugement des acteurs. **« La légitimité est considérée en référence à un principe de justice, alors que la mise à l'épreuve s'effectue dans une situation de dispute, au travers des exigences pragmatiques qui pèsent sur son exercice. »** (Nachi, 2011, p. 100, nous soulignons.) Ces exigences pragmatiques sont de l'ordre de la justesse des objets mobilisés dans l'évaluation des états de grandeur. Ainsi, **« [une] situation qui se tient, où se trouvent agencés des êtres d'un même monde dans des relations naturelles compatibles avec leurs états de grandeur, fait naturellement la démonstration de sa justesse. »** (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 168)



Avant de passer à l'étape de la critique au cours de l'épreuve, nous allons aborder la notion de grandeur et des moyens de la qualifier.

#### 2.4.2.5 Grandeur et équipements de la grandeur : signification

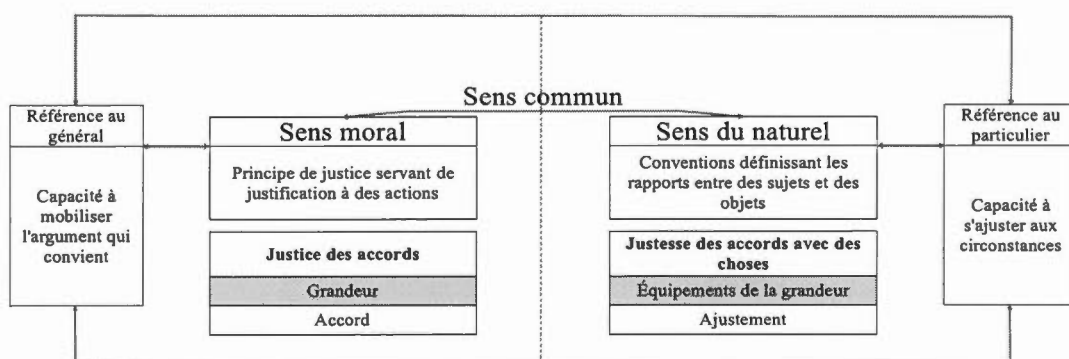


Figure 2.12 Grandeur et équipements de la grandeur (Adapté de Nachi, 2011, p.144)

La grandeur est toujours en lien avec le principe supérieur commun, le bien commun, et permet de positionner les personnes, dans un rapport de grandeur, c'est-à-dire, sur une échelle du plus petit au plus grand. L'épreuve force les personnes à prouver leur grandeur.

Il est important de comprendre qu'être grand signifie retirer des avantages, du bien-être mais que cela doit aussi profiter aux plus petits; sinon, il ne s'agit pas d'un bien commun : « [... les objets] contribuent à objectiver la grandeur des personnes. Les objets peuvent être tous traités comme des équipements ou appareils de la grandeur, qu'ils soient règlements, diplômes, codes, outils, bâtiments, machines, etc. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 179)

Par exemple, dans la cité marchande, le bien commun est la concurrence et la grandeur la richesse.

Ce sont les riches qui, par les affaires qu'ils réalisent, entretiennent la concurrence sur un marché. C'est en ce sens que le luxe profite à tous, et non pas par l'industrie qu'il ferait vivre. À la différence de patrimoines, les richesses qui entretiennent les échanges marchands profitent à la cité. (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 103)

Les petits dans cette cité n'arrivent pas à conclure des affaires avec succès; ils sont des perdants, car ils n'arrivent pas à entretenir la concurrence. Par contre, les grands pour rester grands ne doivent pas tomber dans le piège du monde marchand qu'est la servitude de l'argent. Par exemple, la recherche excessive de profit peut mener un employeur à traiter les employés comme des esclaves en ne leur garantissant pas des conditions de travail sécuritaires et convenables (équipements de la grandeur inadéquats). Dans ce cas, l'entrepreneur ferait alors preuve d'une piètre compétence pragmatique, en démontrant qu'il est prêt à offrir de mauvaises conditions afin d'augmenter son profit. Cela serait considéré au sens des *Économies de la grandeur* comme un mauvais ajustement, car cela n'est pas bénéfique pour la cité.

## Récapitulons :

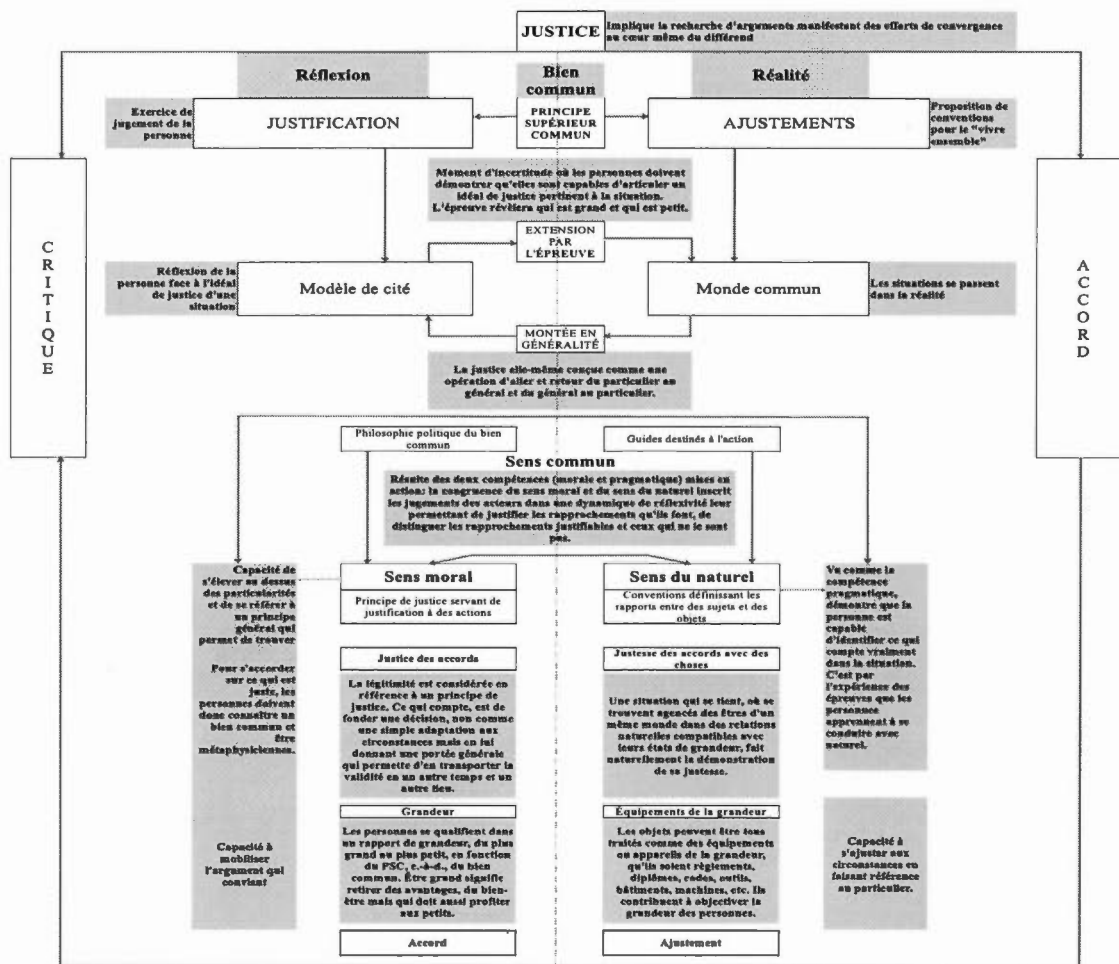


Figure 2.13 Résumé de la signification des principaux concepts du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* (Adapté de Nachi, 2011, p. 144). (Voir agrandissement G.1 à l'Annexe G)

### 2.4.3 L'accord et le désaccord :

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'épreuve est un moment clé puisqu'elle force les personnes à prouver leur grandeur. Dans les situations où les personnes s'accordent, c'est qu'elles ont été capables de s'entendre sur un ordre de

généralité qui convient à tous. Ils auront alors exercé un jugement justifié par des principes et mobilisé des arguments qui conviennent. Cet accord se concrétise alors par des actions et la mise en place de conditions, éléments ou objets qui sont cohérents avec le bien commun et la situation.

Mais il se peut que la situation soulève la critique et mette en lumière un désaccord. « Notre cadre vise à préserver au contraire une incertitude concernant les agissements des personnes, qui nous semble avoir nécessairement sa place dans un modèle prétendant rendre compte de conduites humaines. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 267) Cette incertitude est grandement reliée à trois aspects : aux difficultés vécues devant la multiplicité des logiques d'actions possibles, aux situations si variées dans lesquelles les personnes se retrouvent et aussi au fait qu'une même personne évolue, dans son quotidien, dans des mondes différents (par exemple, une personne étant parent, scientifique, militant d'un parti politique dans une même période de vie). D'où les nombreuses sources de désaccords possibles. La perspective adoptée par les auteurs du modèle, vise justement à mieux comprendre comment ces situations de désaccord se concrétisent. Ils en identifient deux formes : le litige et la dispute. Nous allons maintenant les distinguer.

#### 2.4.3.1 Le litige : origine, définition et issues possibles

Le litige origine d'une tension au sein d'un monde et tourne autour de l'attribution des états de grandeur aux personnes : soit que le moyen d'évaluer la grandeur est contesté, soit que les personnes ne sont pas à la hauteur dans la situation. Est donc remise en question la justesse de la distribution de grandeur dans la situation. Le litige s'exprime par la contestation de qui est grand et qui est petit; il s'agit alors d'une mise en évidence d'une défaillance :

Un premier mouvement de contestation consistera à **mettre en évidence des dysharmonies entre les grandeurs des personnes et de objets engagés**, traduites en termes de *défaillance*. [...] Le procès comprendra donc un second mouvement d'argumentation qui ressemble à une controverse scientifique, [il s'agit d'une **remise en question des éléments de preuve**]. [...] Un troisième mouvement de l'argumentation pourra amener à une **contestatation du caractère accidentel [des] contingences**, et à des tentatives pour les réduire, en puisant dans les circonstances de nouveaux objets. (Boltanski et Thévenot, 1991, p.169-70, nous soulignons.)

Ainsi, les personnes qui contestent les résultats de l'épreuve réclament que soit réajustée l'échelle d'évaluation de la grandeur, soit en choisissant les bons outils pour mesurer la grandeur, soit en demandant des choses plus pertinentes à la situation ou soit en modifiant les circonstances. Dans le cas d'un litige, l'accord devra donc passer par un **réajustement**.

#### 2.4.3.2 La dispute : origine, définition et issues possibles

La dispute résulte d'une tension bien plus grande, issue du questionnement de la légitimité même de l'épreuve dans la situation : la réalité du bien commun dans la situation est remise en question. « Les personnes refusant l'issue de l'épreuve ne se contentent pas d'invoquer l'effet de circonstances défavorables pour demander qu'elle soit annulée et renouvelée » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.267). Les personnes dévoilent alors l'injustice dans la situation : il y a présence « [...] d'êtres ne relevant pas du monde dans lequel l'épreuve doit être agencée pour être valable. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.267) Cette dispute, qui porte en fait sur la nature des êtres qui importent, se traduit par un différend par les auteurs et « est un moment nécessairement instable de la dispute » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.276).

**« La contestation de la relation entre le sacrifice consenti par la personne et l'état de grandeur auquel elle accède (les grands ne méritent pas la place qu'ils occupent) [...] s'accompagne d'une remise en question du bien commun dénoncé comme simple autosatisfaction par opposition à d'autres principes de justification : les grands ne font pas le bien commun, mais leur propre bonheur; leur richesse n'est pas la condition du bien-être de tous, elle ne sert que leur bien-être propre; le travail qu'il accomplissent n'est pas utile au bien commun, il est au service de leur vanité ou de leur ambition personnelle, etc. »** (Boltanski et Thévenot, 1991, p.275-276, nous soulignons.)

Selon Boltanski et Thévenot, pour éviter de basculer dans le régime de la violence, les issues possibles de ce différend sont le compromis, l'arrangement et la relativisation.

#### *Le compromis : définition et caractéristiques*

« Dans le compromis on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour **suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde**. La situation de compromis demeure composite, mais le différend est évité » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.337, nous soulignons). Les auteurs conçoivent donc le compromis comme un moyen d'éviter le différend dans le but de maintenir un certain équilibre entre les logiques d'action qui coexistent. Pour sortir de la dispute, les personnes renoncent à s'entendre sur un seul des biens communs qui s'opposent afin de préserver l'intérêt général, qui selon Ricœur est d'empêcher « [...] la société de tomber en morceau. » (entrevue par Muller et Vaillant, 1991, p.2) Dans la pensée de Boltanski et Thévenot, le compromis permet d'espérer une résolution future du différend et évite le basculement vers le régime de violence.

Nachi souligne que le compromis est à la fois « l'art du possible » et « l'expression d'un rapprochement d'idées créant un nouvel espace de pensée ouvert à des pratiques, principes et valeurs hétérogènes » (2011a, p.106) :

*[...] incarne un pluralisme des valeurs, ce qui exclue toute vision moniste. [...] les choix moraux, les décisions et actions fondées sur le compromis ne sont jamais irréversibles; bien au contraire, ils s'accompagnent, la plupart du temps, d'un sentiment d'imperfection et d'incomplétude. De là découlent l'ambivalence du compromis et son caractère équivoque. [...] Le compromis apparaît non seulement comme une catégorie éthique qui place au premier plan les sentiments d'incomplétude et d'humilité, mais encore comme une promesse (Nachi 2003) qui, comme toute espérance, préfigure la volonté de s'entendre et de vivre avec les autres. (2011a, p.107, nous soulignons.)*

Le bien commun, visé par le compromis, dépasse « [...] les deux formes de grandeur confrontées en les comprenant toutes deux. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.338). Mais s'il évite temporairement un envenimement de la situation, le compromis demeure fragile et un retour au différend reste possible, voire est presque inévitable à plus ou moins court terme. À cet effet, les auteurs proposent une stratégie pour solidifier le compromis et le rendre moins vulnérable à la critique :

**« [...] mettre au service du bien commun des objets composés d'éléments relevant de différents mondes et de les doter d'une identité propre en sorte que leur forme ne soit plus reconnaissable si on leur soustrait l'un ou l'autre des éléments d'origine disparate dont ils sont constitués. [...] l'identité d'Un « usager » englobe la contradiction entre le « citoyen » et le « client » [d'un service public]; l'instrument qu'est la « boîte à idée », mise à la disposition de l'utilisateur, absorbe la tension entre un « cahier de revendications » et un « livre des réclamations ». »** (Boltanski et Thévenot, 1991, p.339, nous soulignons.)

#### *L'arrangement : définition et caractéristiques*

L'arrangement selon Boltanski et Thévenot est « une transaction au bénéfice des présents » (1991, p.408-409, nous soulignons). En ce sens :

L'arrangement est **un accord contingent aux deux parties (« tu fais ça, ça m'arrange; je fais ça, ça t'arrange »)** rapporté à leur convenance réciproque et non en vue d'un bien général. Le lien qui rassemble alors les personnes n'est pas généralisable à tous.

Nous pouvons constater dans les propos des auteurs que l'arrangement se conclue entre deux personnes, en fonction de leurs intérêts personnels respectifs. L'arrangement n'a pas de prétention quant au bien commun. En ce sens, il échappe aux impératifs de justification. Il apaise la critique sans toutefois résoudre le désaccord.

#### *La relativisation : définition et caractéristiques*

La relativisation sert à « se soustraire à l'épreuve » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.412-413, nous soulignons) :

Pour se soustraire à l'épreuve et échapper au différend sur ce qui importe en réalité, les personnes peuvent en effet convenir de ce que rien n'importe. À quoi bon le désaccord si rien n'importe. [...] **Dans la relativisation, l'épreuve de réalité est abandonnée au profit d'un retour aux circonstances.** [...] La relativisation peut constituer par là une réponse à la peur d'affronter l'épreuve [...] Mais la relativisation peut aussi être un moyen de ménager un passage en douceur vers un autre monde en évitant le désaccord qui ne peut manquer de se présenter lorsqu'un principe de justice alternatif est introduit par une dénonciation.

Se soustraire à l'épreuve n'élimine pas le différend, mais peut permettre de gagner du temps. Caractérisée par l'instabilité, la relativisation suppose une « connivence active » des personnes pour suspendre l'impératif de justification. (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 413)



Récapitulons :

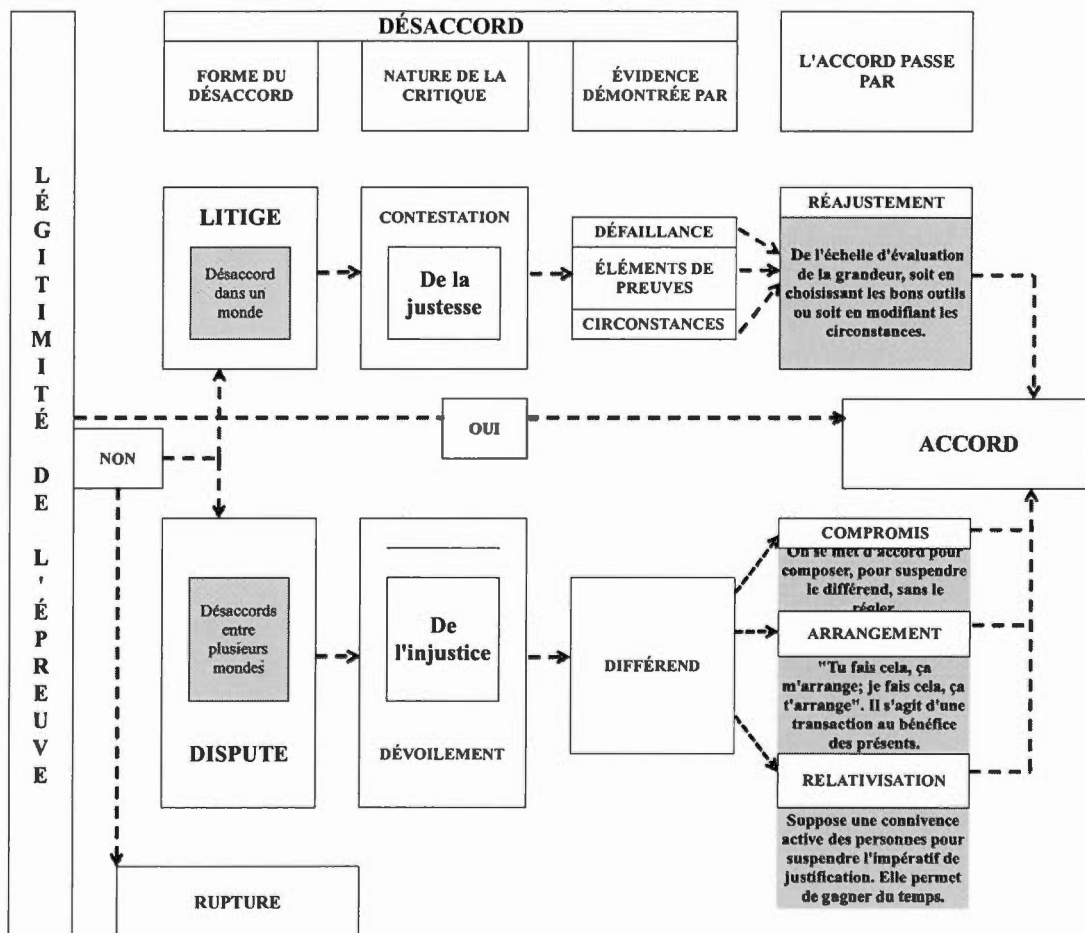


Figure 2.14 Accord et désaccord selon Boltanski et Thévenot (1991)

## 2.5 L'influence des valeurs, motivations, normes sociales et objectifs organisationnels

### 2.5.1 Les valeurs

Les valeurs sont intimement liées à la personne et à sa conduite. Le patrimoine génétique et culturel, les expériences de la vie (personnelles, liées à la cellule

éducative) influencent et parfois, bousculent les valeurs personnelles. De ce fait, elles peuvent changer au fil du temps. Les valeurs vont déterminer ce qui pour chaque personne « [...] est légitime, c'est-à-dire ce qui est valable, acceptable, admissible, recevable, bien fondé, digne d'être cru et exécuté. » (Bédard, 2006, p.20). Montplaisir (2011, p.23) rappelle les enseignements de Parsons (1968) à l'effet qu'il est nécessaire de saisir les valeurs qui motivent la personne pour comprendre son action. Différents chercheurs se sont penchés sur les valeurs afin de mieux comprendre leurs influences. Nous allons résumer très succinctement les perspectives de Rokeach (1973/1979), Blais (1980), Paquette (1982), Schein (1984/2010), Schwartz (1992), House (2002), Hofstede *et al.* (2010), et Thiebaut (2013) afin d'en tirer certaines conclusions et enseignements qui seront utiles dans cette recherche. Ce tour d'horizon nous permettra aussi de distinguer les valeurs individuellement choisies et celles auxquelles la personne adhère lorsqu'elle agit dans une organisation quelconque. Ces dernières valeurs seront alors considérées comme des valeurs partagées.

#### 2.5.1.1 Rokeach (1973) : des valeurs instrumentales et des valeurs terminales

Rokeach distingue différentes dimensions aux valeurs : elles peuvent être cognitive, affective et comportementale (1979, p.48). Il définit une valeur en ces termes :

*« To say that a person « has a value » is to say that he has an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally and socially preferable to alternative modes of conduct or end-states of existence. Once a value is internalized it becomes, consciously or unconsciously, a standard or criterion for guiding action, for developing and maintaining attitudes toward relevant objects and situations, for justifying one's own and others' actions and attitudes, for morally judging self and others, and for comparing self with others. Finally, a value is a standard employed to influence the values, attitudes, and actions of at least some others- our children's, for example. » (1968, p.160, nous soulignons.)*

Rokeach estime donc que les valeurs peuvent être soit un mode de conduite, elles sont alors les valeurs instrumentales (ou de compétence), soit un but de l'existence : il les nomme alors des valeurs terminales (1973, p. 7).

Tableau 2.6  
Valeurs instrumentales et terminales selon Rokeach (1973)

Valeurs instrumentales	Valeurs terminales
Créativité	Paix
Non-conformisme	Bonheur
Spontanéité	Égalité
Bienveillance	Sécurité
Devoir	Réussite
Loyauté	Prosperité
Influence	Justice
Engagement	Richesse
Fiabilité	Reconnaissance des autres
Exactitude...	Travail productif...

Rokeach précise que les valeurs individuelles servent à guider la personne dans son processus de justification, de façon consciente et inconsciente. Il ajoute que la personne ordonne ses valeurs selon leur importance relative, ce qui l'aide à prendre ses décisions et résoudre les conflits de valeurs (1979, p. 48-49).

#### 2.5.1.2 Blais (1980) : une échelle des valeurs humaines

En 1980, Blais suggère une échelle des valeurs humaines. Il estime qu'une valeur peut se définir de trois façons : comme une qualité, c'est-à-dire, qui est digne d'estime ; comme une activité qui remplit sa vie ou qui donne un sens à sa vie ; et comme un instrument qui permet d'arriver à une fin (1980, p.14-15). Il classe les

valeurs en cinq catégories, allant des valeurs extérieures, qui sont plus concrètes, aux valeurs religieuses qui sont de nature abstraite:

Valeurs extérieures	Argent, amitié, amour, réputation, pouvoir... ( <i>Ibid</i> , p.23-38)
Valeurs corporelles	Santé, beauté, plaisir, joie... ( <i>Ibid</i> , p.54-64)
Valeurs morales	Justice, équité, courage, modération, prudence, sincérité, générosité... ( <i>Ibid</i> , p.75-90)
Valeurs intellectuelles	Savoir, créativité, talent, bonheur... ( <i>Ibid</i> , p.109-116)
Valeurs religieuses	Grâce, espérance, charité... ( <i>Ibid</i> , p.145)

#### 2.5.1.3 Paquette (1982) : des valeurs contemporaines

Pour Paquette, une valeur peut-être une préférence ou une référence. Elle est une préférence parce que plus en lien avec les aspirations de la personne ou du groupe. Elle devient une référence lorsqu'elle s'intègre et fait partie de l'identité d'une personne. La valeur guide alors ses décisions et ses actions. Il propose une liste de valeurs qu'il juge contemporaine : la compétition, la liberté, le respect de l'autorité, la famille, le sens du devoir, l'égalité des droits, le sens des autres, l'harmonie, l'avoir, le respect de la discipline, la responsabilité, la tolérance, l'individualisme, la dépendance, l'amitié, le respect de soi, l'individualité, le partage, l'épanouissement, l'autoritarisme, l'indépendance, l'ordre, l'ouverture à soi, l'effort, la rivalité, l'excellence, l'amour, l'altruisme, la soumission, la solidarité, la démocratie, la sécurité, l'autonomie, le travail, la justice et le conformisme<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> [http://wiki.telug.ca/wikitedia/index.php/EDU\\_1070:\\_Les\\_valeurs\\_selon\\_Paquette](http://wiki.telug.ca/wikitedia/index.php/EDU_1070:_Les_valeurs_selon_Paquette)

#### 2.5.1.4 Schwartz (1992) : des valeurs universelles

Faisant suite aux travaux de Rokeach, Schwartz (1992) estime que les valeurs sont ordonnées, hiérarchisées, ce qui permet à la personne :

[...] de motiver les choix d'un comportement (expliquer ce que nous faisons et dans quel but) ; de justifier les comportements passés (expliquer pourquoi nous avons agi ainsi) ; d'évaluer les personnes et les actes (expliquer pourquoi nous apprécions telles personnes et tels actes) ; de diriger l'attention et la perception (sélectionner l'information, ce que nous remarquons). (Wach et Hammer, 2003, p.35).

Pour Schwartz, la nature des valeurs tient à six caractéristiques fondamentales:

- [Elles] sont des croyances associées de manière indissociables aux affects [...] ;
- [Elles] ont traits à des objectifs désirables qui motivent l'action. [...] ;
- [Elles] transcendent les actions et les situations spécifiques. [...] ;
- [Elles] servent d'étalon ou de critères. [...] ;
- [Elles] sont classées par ordre d'importance les unes par rapport aux autres. [...] ;
- L'importance relative de multiples valeurs guide l'action.<sup>9</sup>

À la suite des résultats de ses recherches auprès de très nombreuses cultures, Schwartz estime qu'il existe dix (10) grands types de motivations ; il juge que ces motivations sont universelles puisque malgré les différences de culture, elles se retrouvent partout. Il souligne que ces dix valeurs peuvent être liées à des facteurs biologiques et génétiques ; il affirme qu'elles « [...] concordent avec les quatre pulsions innées proposées par Lawrence et Nohria dans *Driven : how human nature shapes our choices* (2002). » Ces pulsions sont : acquérir, relier, apprendre et

---

<sup>9</sup> <http://valeurs.universelles.free.fr/theorie-schwarz-1.html>, le 3 septembre 2014.

défendre. Nous représentons ces valeurs universelles, leur sens et les pulsions auxquelles Schwartz les relie dans le tableau suivant :

Tableau 2.7  
Dix valeurs ou domaines motivationnels selon Schwartz (1992)

<b>Valeur universelle</b>	<b>Sens</b>	<b>Pulsion biologique et génétique</b>
Autonomie	indépendance de pensée et d'action : choisir, créer, explorer	Apprendre
Stimulation	besoin de variété : enthousiasme, nouveauté et défis à relever	Apprendre (et acquérir des expériences gratifiantes)
Hédonisme	besoin de plaisir et satisfaction personnelle : aimer la vie, se faire plaisir	(apprendre et) acquérir des expériences gratifiantes
Réussite	accomplissement personnel reconnu : performer, atteindre ses objectifs	Acquérir
Pouvoir	recherche d'un statut social : contrôle de ressources, domination des personnes	Acquérir et défendre
Sécurité	harmonie et stabilité : sécurité des intérêts personnels et collectifs	Défendre
Conformité	contrôle et modération de l'individualisme	Défendre et relier
Tradition	respect de la culture qui est l'expression de la solidarité du groupe	Défendre et relier
Bienveillance	préservation et amélioration du bien-être : accent sur le souci des autres	Relier
Universalisme	compréhension, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature	Relier et apprendre

Tiré de : Wach et Hammer, 2003, p. 37-42

Ces dix valeurs entrent parfois en conflit et d'autres sont plus naturellement compatibles. Schwartz les représentent au moyen d'un schéma circulaire où les valeurs plus conflictuelles s'opposent et celles qui sont compatibles se côtoient :

FIGURE I. – *Modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base*

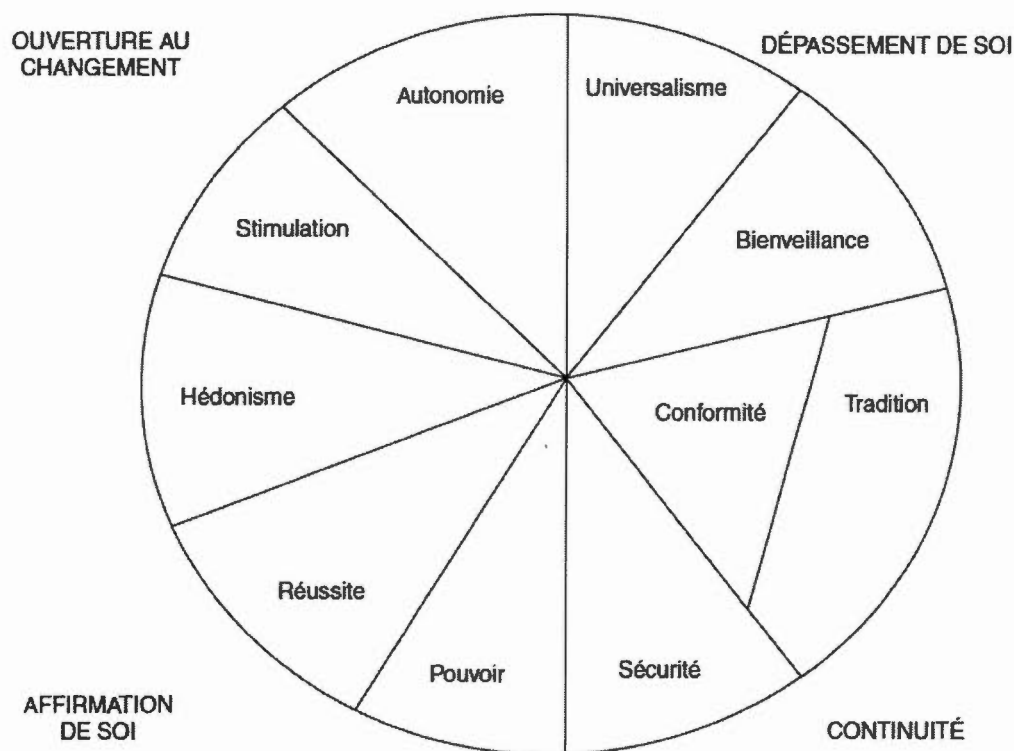


Figure 2.15 Structure théorique des valeurs selon Schwartz<sup>10</sup>

Les travaux de Schwartz ont retenu notre attention en particulier à la suite de la lecture du livre de Wach et Hammer (2003), lorsque celles-ci soulignent qu'il y aurait un intérêt à tenter d'établir « un pont entre ces deux manières de voir [c'est-à-dire, la typologie de Schwartz et les ordres de justification proposés par Boltanski et Thévenot] » (2003, p. 42).

<sup>10</sup> <http://valeurs.universelles.free.fr/theorie-schwartz-2.html>, le 22 avril 2016

### 2.5.1.5 Les valeurs partagées

L'idée de distinguer les valeurs individuelles des valeurs partagées prend son sens dans le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*. Comme Eymard-Duvernay *et al.* le mentionnent, « [...] la place, dans la coordination, de valeurs partagées et biens communs qui ne sauraient être réduits à l'état de préférences individuelles, mais qui fournissent l'armature des conventions de coordination les plus légitimes » (2006, p. 23). Ainsi, à partir du moment où les valeurs sont effectivement partagées, elles agissent sur la nature, la forme et la légitimité des conventions. En général, les chercheurs qui s'intéressent aux valeurs partagées le font dans le contexte d'une analyse globale de la culture organisationnelle.

#### *Les valeurs dans l'organisation, au travail*

Les recherches de Rokeach, centrées sur le thème des valeurs, ont démontré que les trois indicateurs les plus sensibles à l'identification des valeurs organisationnelles sont les valeurs symboliques propagées par les dirigeants, les valeurs personnelles de ces dirigeants et les valeurs perçues par les clients de l'organisation. (1979, p. 68-69).

Hofstede *et al.* comparent les manifestations de la culture à un oignon à quatre pelures : les valeurs au centre, entourées des rituels, puis des héros et finalement des symboles, ces trois derniers se concrétisant dans les pratiques (2010, p. 8). Leurs travaux ont été effectués au sein des succursales de l'entreprise IBM. En diminuant le plus de variables possible, ils ont pu identifier des dimensions propres à la culture nationale de chacune des succursales. Ces chercheurs maintiennent que leurs résultats se confirment de plus en plus à travers les années. Donc, ce qui distingue les cultures nationales se trouverait dans quatre dimensions : l'inégalité sociale qui comprend la relation avec l'autorité (Distance hiérarchique), la relation entre la personne et le groupe (Individualisme vs collectivisme), l'implication sociale et émotionnelle d'être



né un homme ou une femme (Masculinité vs féminité) ainsi que la manière de gérer l'incertitude (Contrôle de l'incertitude) (Hofstede *et al.*, 2010, p. 30, traduction libre).

Le projet de recherche GLOBE vise l'étude de la culture et du leadership dans soixante-deux (62) pays, grâce à une association de nombreux chercheurs répartis à travers le monde. Les questions posées à des gestionnaires intermédiaires cherchent à identifier leur perception de la pratique et leur vision de ce que cela devrait être : « ... *institutional practices reported « As Is » and values reported in terms of what « Should Be »*. Ainsi, ils veulent identifier deux manifestations culturelles (House, 2002, p. 6) : les comportements et les valeurs. House et son équipe ont choisi neuf dimensions qui servent à comparer les cultures sociétales et organisationnelles ainsi que les attributs d'un leadership efficace : orientation vers la performance, orientation vers le futur, affirmation de soi, distance hiérarchique, humanisme, collectivisme institutionnel, collectivisme dans le petit groupe c'est-à-dire la famille ou organisation, contrôle de l'incertitude et égalité entre les hommes et les femmes (House, 2002, p. 3, traduction libre).

Schein (1984/2010) soutient que bien souvent, les concepts de culture sont confondus. À titre d'exemple, il souligne que le climat organisationnel est souvent appelé- la culture, ce qui n'est pas juste à son avis. La culture est un concept abstrait où des phénomènes souterrains influencent la pensée et les cadres de référence des personnes. Ces phénomènes sont puissants, invisibles et en général, inconscients (2010, p. 14). Il souligne que la culture se manifeste à travers différentes situations ou forces sous-jacentes tel que les comportements des personnes lorsqu'elles interagissent, les normes de groupe, les valeurs d'un groupe, les règles du jeu implicites, le climat dans lequel les personnes entre en relation, les schèmes mentaux, les paradigmes linguistiques, les significations partagées, les symboles, les rituels et les célébrations (2010, p. 15-16).

Schein considère que la culture implique la stabilité structurelle, la profondeur, l'omniprésence (*breadth*), le tissu social, produit du modelage et de l'intégration, qu'il associe au concept de « *gestalt* » (2010, p. 17). Il définit donc la culture d'un groupe par l'énoncé suivant :

*« The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. »*  
(Schein, 2010, p.18, nous soulignons.)

Cette définition met en évidence le fait que la culture d'un groupe se transforme avec le temps et selon les circonstances, par des processus de modelage et tend toujours vers l'intégration sans nécessairement y arriver. Pour analyser la culture d'un groupe, il suggère en premier lieu de reconnaître les trois (3) différents niveaux de culture : les objets (« *artifacts* », les croyances et valeurs partagées et les suppositions fondamentales (« *basic underlying assumptions* ») qui représentent pour Schein l'essence de la culture, le niveau le plus profond (2010, p. 25). Nous allons faire une brève description de chacun de ses niveaux, mais il est intéressant de mettre une image sur ces niveaux ; nous utilisons celle du iceberg à l'instar de Denison *et al.*, (2012, p. 4-5). Ces auteurs nous rappellent :

*« [...] the culture is learned- it is built up from the accumulated principles that we learn as we survive together over time. The lessons from the past shape our survival strategies for the future. Winston Churchill said something similar about architecture: 'We shape our buildings; thereafter they shape us' »* (Denison *et al.*, p. 5)

### *Le niveau des objets*

Le niveau des objets se trouve en surface, comme la pointe d'un iceberg ; il s'agit alors de voir des éléments de structure (environnement physique, habillement...), des mots, des paroles entendues, des histoires ou des mythes racontés ou des silences ou des impressions que nous ressentons en présence du groupe, des comportements que nous observons. Ces objets peuvent être difficiles à déchiffrer. Trompenaars et Hampden-Turner parlent d'objets explicites et invitent à la prudence : « [...] *each opinion we form regarding explicit culture usually says more about where we come from than about the community we are judging.* » (2012, p. 29, souligné par les auteurs).

### *Le niveau des croyances et valeurs partagées*

À ce niveau, Schein parle des idéaux que les membres du groupe ont en commun, au même titre que les valeurs. Il précise que les manières de réfléchir, de rationaliser se situent à ce niveau (Schein, 2010, p. 27). Les membres apprennent comment gérer les problèmes, les situations selon le modèle articulé par le groupe. Comme nous l'avons vu précédemment, il se peut que plusieurs logiques coexistent dans un groupe. Les normes émergent d'un consensus mutuel entre les membres du groupe ; les valeurs déterminent ce qui est bon ou mauvais en accord avec les idéaux poursuivis par le groupe (Trompenaars et Hampden-Turner, 2012, p. 30).

### *Le niveau des hypothèses fondamentales : l'essence de la culture*

L'essence de la culture, selon Schein (2010), se situe au niveau des hypothèses fondamentales. Les croyances et valeurs fondamentales font partie de ce que nous ne remettons pas en question, ce qui est pris pour acquis. Ces hypothèses sont puissantes ; elles déterminent les comportements, pensées et sentiments. Bousculer

les hypothèses fondamentales d'une personne lui causera de l'anxiété et engendrera automatiquement une réaction de défense (2010, p. 29). Ce genre de réaction s'observe aussi au niveau du groupe lorsque leurs hypothèses fondamentales sont questionnées ; la cohésion, entre autres, permet au groupe de continuer à fonctionner. Les mécanismes de défense s'observent dans les périodes de changement organisationnel ; tous les gestionnaires ont été confrontés à de la résistance au changement à un moment ou à un autre dans leur carrière.

Mobilisant la théorie de l'action sociale de Parsons (1951), Thiebaut a cherché à opérationnaliser la mesure de performance par rapport à la fonction de maintien des valeurs dans une organisation :

**« Les valeurs donnent une orientation aux actions, fournissent du sens, permettent d'évaluer la situation et les objets et finalement fournissent une cohérence au système. Ainsi, les valeurs représentent la composante la plus importante des modèles culturels, que l'on peut considérer comme une structure de celles-ci. »** (2013, p. 65-66, nous soulignons.)

Thiebaut estime que les valeurs, pour devenir une référence, un guide pour l'action sociales, doivent être partagées, reconnues comme collectives (2013, p. 67). Les valeurs collectives sont le résultat de la socialisation ; les personnes adhèrent à des valeurs importantes pour la communauté, l'organisation. Elles les font siennes par le mécanisme d'intériorisation. Les valeurs sont complexes et Thiebaut rappelle les propos de Rocher (1992) pour en illustrer la teneur :

Selon lui, les valeurs se situent simultanément dans la conscience des individus et dans la réalité sociale. Une valeur est « une manière d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaisse comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquelles elle est attribuée » (Rocher, 1992 :70). Cette valeur idéale n'existe que par l'adhésion des membres de la société. (Thiebaut, 2013, p.98)

Les valeurs ainsi partagées favorisent l'émergence de normes sociales collectivement entendues. À ce titre, nous estimons qu'elles représentent des objets conventionnalistes.

### 2.5.2 Les motivations personnelles

Les motivations personnelles sont abordées en général sous deux grandes théories : les théories du contenu et celles des processus. Schermerhorn *et al.* expliquent que les théories du contenu vise à comprendre les besoins des personnes qui influencent leurs comportements ; les théories des processus cherchent à mieux comprendre les processus cognitifs (ou mentaux) qui agissent de façon déterminante sur les comportements (2014, p. 143). Nous n'entrerons pas dans le détail de ces différentes théories, mais nous soulignons en particulier la théorie des besoins acquis de McClelland et son équipe (1982), développée à la suite de recherches effectuées auprès de gestionnaires d'entreprises et citée par Schermerhorn *et al.* (2014, p. 147-148). Cette théorie propose qu'une personne œuvrant dans un milieu professionnel cherche à répondre à trois besoins : affiliation, pouvoir et accomplissement. Le besoin d'affiliation touche le désir d'entretenir des relations avec les autres qui sont satisfaisantes et plaisantes. Au niveau du besoin de pouvoir, il s'agit alors de répondre au sentiment de vouloir contrôler ceux avec qui la personne interagit dans son contexte de travail. Finalement, le besoin d'accomplissement est comblé par la réussite dans des tâches complexes, l'atteinte des objectifs personnels ou la résolution de problèmes (2014, p. 147). McClelland estime que les motivations, habiletés et valeurs déterminent les actions individuelles (1985, p. 812).

### 2.5.3 Les normes entendues

Demeulenaere (2003) s'est intéressé aux normes sociales dans les situations d'accords et de désaccords. Il souligne que la frontière entre les valeurs et les normes est parfois imprécise. Ainsi, certaines valeurs se retrouvent parfois assimilées à des normes. À cet effet, il rappelle la conception de Parsons : « le schéma parsonien spécifique est alors d'indiquer que des valeurs sociales orientent le comportement des acteurs. Ces valeurs sont institutionnalisées en normes qui régissent les « rôles » attendus des membres de la société. » (2003, p. 21)

Les normes étant des règles de conduites qui doivent être respectées au sein d'un groupe impliquent que lorsqu'un membre du groupe enfreint une norme, il est passible d'une sanction. Demeulenaere classe les sanctions possibles en s'inspirant de « [...] la catégorisation de Weber, « physiques » ou « psychiques », ou des sanctions « externes » ou « internes » » (2003, p. 19). Les sanctions physiques-externes visent à limiter les capacités d'action des personnes; les sanctions psychiques-internes sont de l'ordre de la désapprobation. La désapprobation peut provenir de la personne-même ou de son entourage et n'intervient pas en limitant la capacité d'action ; elle provoque des émotions comme par exemple, la honte, la crainte et la culpabilité. Les normes contribuent donc à orienter les personnes dans leurs comportements et leur conduite au sein de l'organisation. Dans les termes de la sociologie de l'action, une norme est :

[...] « le sens du normalement juste » [qui] veut dire : sens de ce qui est socialement acceptable/inacceptable, dans un milieu d'organisation des conduites où existent des attentes réciproques de comportement. Ces attentes ont une teneur spécifiques : elles sont normatives, pas simplement factuelles. [...] Je suis fondé à attendre un certain type de comportement des autres dans un cadre de droits et d'obligations réciproques en partie informulés, cadre que je présuppose partagé, étant entendu que nous tenons pour normal et même pour moralement bon que nous puissions attendre ce genre de chose les uns des autres, parce qu'il s'agit de quelque chose en faveur de quoi nous sommes collectivement engagés du fait de notre appartenance à la même collectivité [...] (Ogien et Quéré, 2005, p.78-79, nous soulignons).

#### 2.5.4 Les objectifs collectifs

Quinn et Rohrbaugh (1983) se sont penchés sur la confrontation des valeurs dans une organisation et sur l'influence que cela peut avoir sur l'efficacité organisationnelle. Leurs recherches ont mené à l'élaboration du « *Competing Values Framework* ». Ils ont constaté qu'en général, l'efficacité organisationnelle, notion socialement construite et abstraite, se trouve à la croisée de trois axes qui sont des dimensions de valeur (1983, p. 369):

- le focus organisationnel, c.-à-d. les orientations générales, méso et conceptuelles sont-elles rationnelles ou fondées sur le modèle des systèmes naturels, c.-à-d. la stabilité ou la flexibilité ?
- la structure organisationnelle, c.-à-d. est-ce que l'emphase est mise sur l'interne ou l'externe ?
- les moyens et les fins, c.-à-d. est-ce que l'important c'est le processus ou le résultat ?

De ce croisement entre des valeurs qui s'opposent, émergent des objectifs associés à une des quatre fonctions suivantes<sup>11</sup> :

- l'adaptation : il s'agit d'être prêt, ouvert au changement pour créer, innover. Il s'agit d'être les premiers à faire quelque chose;
- l'atteinte des buts implique des objectifs mesurables, mais aussi qui seront comparés. Dans cet optique, on a avantage à faire les choses rapidement;
- l'intégration vise essentiellement le contrôle interne. Il s'agit alors de faire les choses selon les normes et règles;
- le maintien des valeurs implique d'investir dans les personnes afin qu'elles se développent. Il faut alors s'occuper des relations humaines à l'interne, favoriser la collaboration. Il s'agit alors de faire les choses pour qu'elles durent.

---

<sup>11</sup> Les auteurs se sont inspirés des travaux de Parsons (1975) et ont inclus dans leur cadre de référence les quatre fonctions de tout système d'action.



La figure suivante illustre ces quatre objectifs et leurs relations :

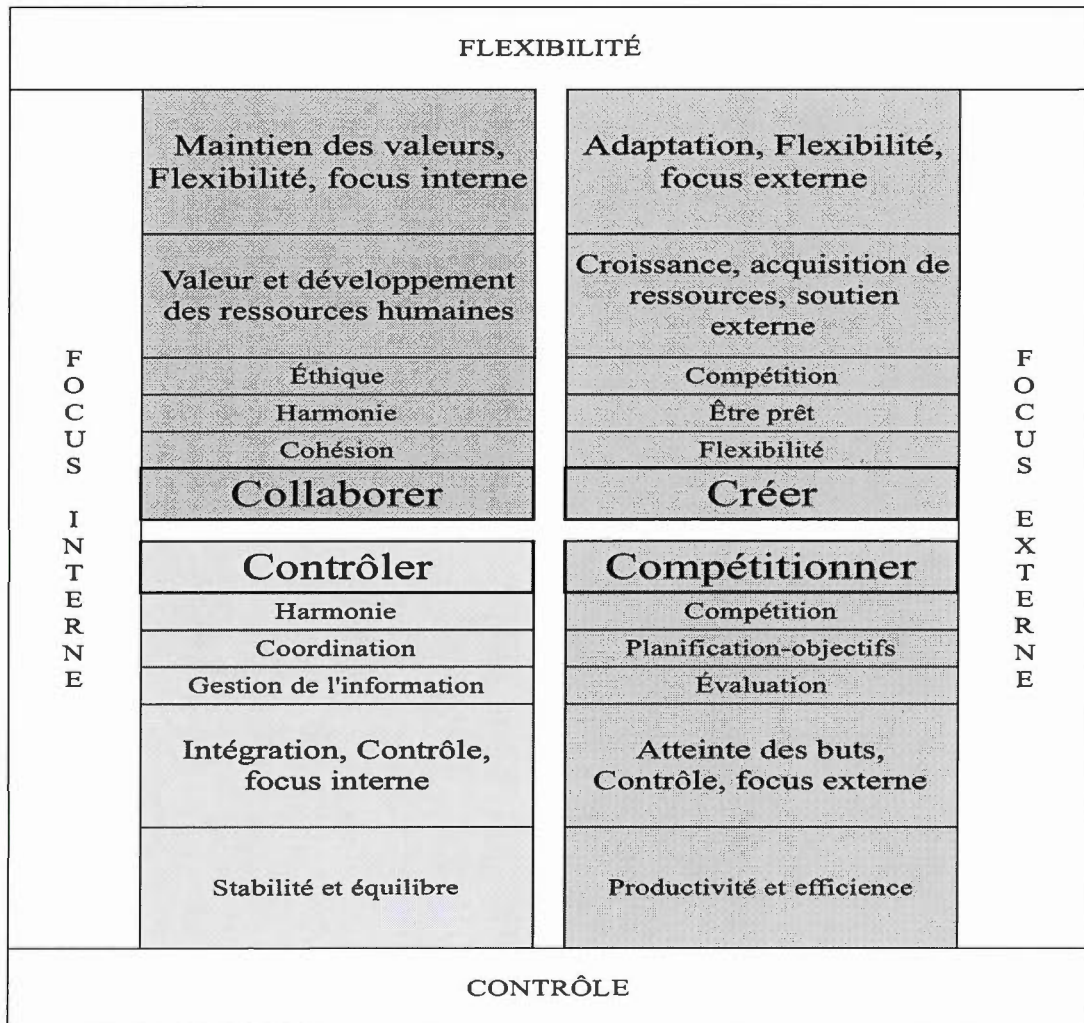


Figure 2.16 Intégration des composantes du modèle de Quinn et Rohrbaugh (1983)

### 2.5.5 L'influence de la culture

Nous avons fait un survol des concepts de valeurs, de motivations, de normes et d'objectifs en reconnaissant que ces ingrédients de la culture ne sont pas statiques, et qu'avec le temps, par le processus de socialisation continu, ils participent à sa

transformation. Cette transformation se fait par étapes de construction, de déconstruction et de reconstruction ; considérant les causalités internes ou externes, le maintien de la cohérence est recherché. Nous retenons ces différents aspects culturels, car ils ont tous une influence sur le comportement individuels et collectif des personnes dans une organisation. Ainsi, inspiré de Boltanski et Thévenot (1991) avec le concept de cité, nous suggérons que, de façon individuelle, les personnes justifient leurs actions en se fondant entre autres, sur leurs valeurs individuelles, leurs motivations et leurs objectifs individuels. Lorsque ces personnes agissent au sein d'un groupe, les valeurs partagées (c.-à-d. celles auxquelles chaque membre adhère), les normes sociales entendues entre elles et les objectifs collectifs agissent comme objets conventionnalistes. Il s'agit alors de « [...] points d'appui propres à assurer l'accord de volontés de personnes connaissant cette convention. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 44)

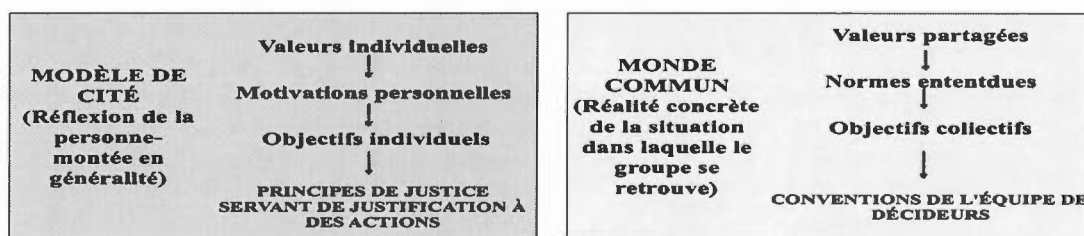


Figure 2.17 Réflexion individuelle et réalité concrète de la situation

## 2.6 Cadre conceptuel de la recherche

De façon pragmatique, notre recherche vise à explorer comment des **décideurs** d'une organisation de santé complexe négocient le passage vers une **zone de coopération et de coordination** malgré la présence de **principes de légitimité différents**. Ces principes de justice servent de justification à des actions; Boltanski et Thévenot les nomment les principes supérieurs communs (PSC).

Dans certaines situations, les PSC se confrontent et génèrent des désaccords qui peuvent prendre plusieurs formes : **rupture, litige ou dispute**. Dans le cas d'un litige, l'évidence en est démontré possiblement sous une de ses trois formes : une défaillance de la personne (un défaut de grandeur) ou le manque de pertinence des éléments de preuve ou encore la constatation d'un désordre dans les circonstances. Dans le cas d'une dispute, le désaccord se traduira par un différend. La dynamique de négociation des décideurs vise à mener à l'accord. Cela nécessitera soit des **ajustements à la situation** dans le cas d'un **litige**, ou l'établissement de **compromis, d'arrangement ou de relativisation** dans le cas d'une **dispute**.

À travers cette dynamique, nous voulons comprendre quel rôle jouent les **valeurs individuelles**, les **motivations personnelles et objectifs individuels** des personnes dans la construction de l'argumentaire, de leurs **justifications**. Nous voulons aussi mieux saisir le rôle des **valeurs partagées**, des **normes sociales entendues et objectifs collectifs** entre les membres de l'équipe de décideurs, et dans quelle mesure elles agissent à titre de conventions dans les actions et décisions de ces personnes dans ces situations. À l'instar de Weick, le processus de **justification** comme démarche de fabrication de sens, **suit l'action** et permet aux personnes « d'adopter une nouvelle histoire » (2001, p. 461).

Le cadre conceptuel représente la démarche que nous allons parcourir pour analyser les différentes situations rapportées par les participants à la chercheuse. En résumé, nous allons suivre les étapes suivantes :

1. Décrire la situation et son contexte;
2. Établir quel est le principe supérieur commun (PSC) qui convient à la situation et ce que la grandeur signifie dans cette situation;

3. Identifier la nature de l'épreuve : l'épreuve est le moment d'incertitude où les personnes doivent démontrer qu'elles sont capables d'articuler un idéal de justice pertinent à la situation. Il s'agit alors de forcer l'exercice du sens moral. L'épreuve révélera qui est grand et qui est petit parmi ceux qui sont concernés dans la situation;
4. Identifier les valeurs individuelles et motivations (ou objectifs individuels) mobilisées pour cerner le principe de justice de la situation. Il s'agit de la montée en généralité, où les personnes identifient les principes de justice qui serviront de justification à leurs actions;
5. Les conventions définissent les rapports entre des sujets et des objets, elles mettent en relief le sens du naturel, c.-à-d. la compétence pragmatique des personnes. Dans cette recherche, il s'agit d'identifier les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation;
6. La question est alors : est-ce que l'épreuve est légitime? Le sens moral permet aux personnes d'évaluer la justice des accords et le sens du naturel, la justesse de ces accords. Ces deux évaluations amènent les personnes à décider si l'épreuve est légitime dans la situation. Si les personnes ne trouvent pas l'épreuve légitime, elles peuvent remettre en question le principe supérieur commun de la situation d'où une flèche qui retourne à l'étape numéro 2;
7. Le désaccord peut venir de sources différentes. L'épreuve peut être légitime, mais la justesse de l'accord est contestée autour du rapport de grandeur qui semble inadéquat (défaillance), ou des éléments de preuve jugés non pertinents à la situation ou des circonstances perturbantes qu'il faut éclaircir. Dans ce cas, il s'agit d'un litige, c.-à-d. un désaccord dans un monde. Dans le cas d'une dispute, plusieurs PSC se confrontent et génèrent un ou des désaccords sur la justice de l'épreuve. S'installe alors un différend entre les personnes;
8. Comprendre les voies de sortie du désaccord : L'accord pour régler le litige passe par un réajustement du rapport de grandeur, des preuves ou des circonstances. Dans le cas d'un différend, cela nécessitera soit un compromis, un arrangement ou une relativisation. L'accord doit favoriser l'émergence d'une zone de coopération et de coordination qui permet l'atteinte des objectifs de l'organisation.

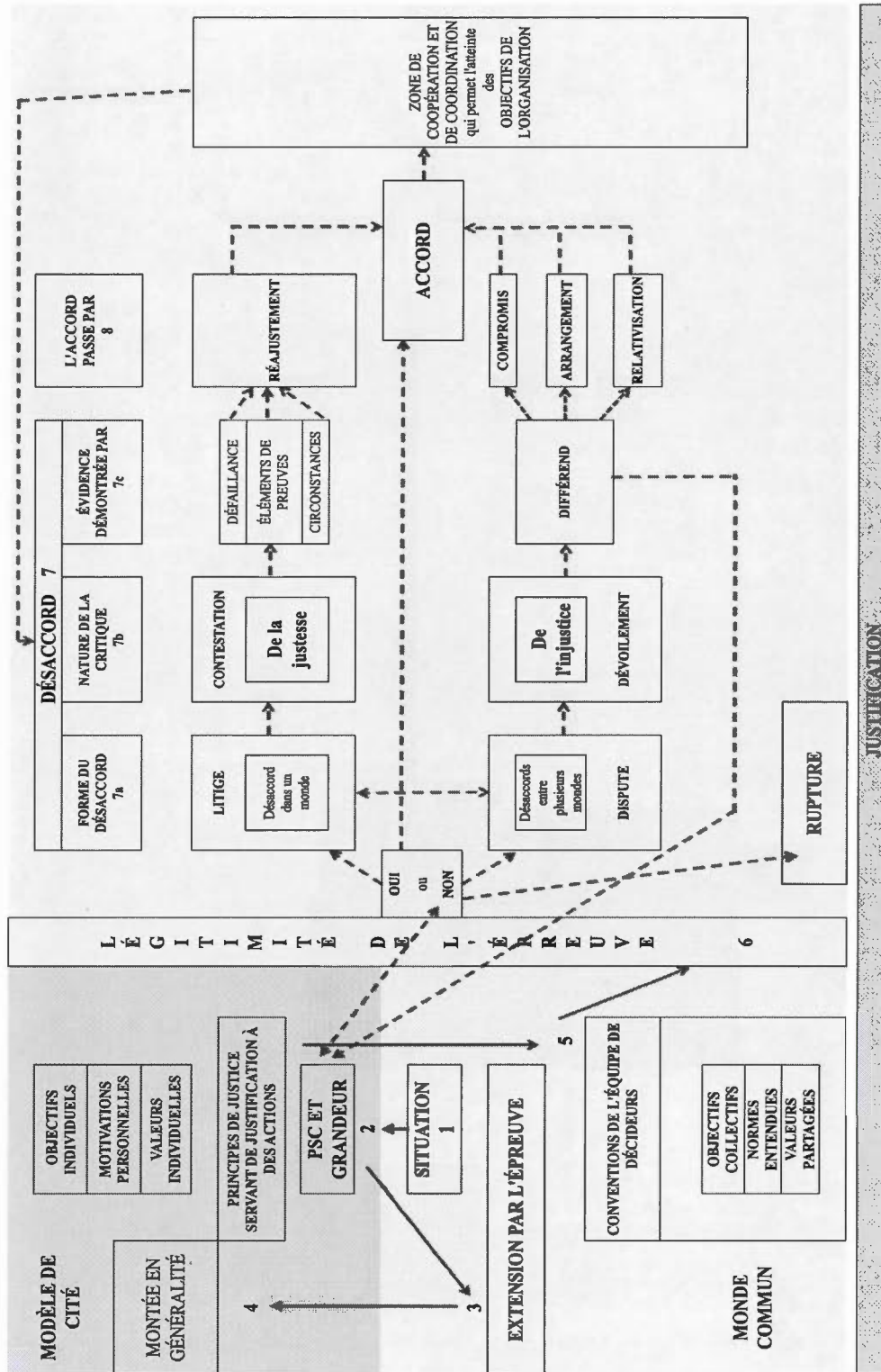


Figure 2.18 Cadre conceptuel de la recherche inspiré du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991)

## 2.7 Recension des écrits

### 2.7.1 Comprendre les situations où de multiples logiques sont en présence

Dans le contexte de l'existence de plusieurs logiques dans une même organisation ou système, il apparaît très pertinent de comprendre pourquoi et comment les gestionnaires gèrent cet état de fait, comment ils arrivent à mobiliser les acteurs et les parties prenantes. Cloutier et Langley (2007) ont révisé différents cadres théoriques et méthodologiques qui sont utilisés pour analyser les logiques co-existantes dans les organisations, en analysant le niveau d'analyse, la forme et la méthode utilisée pour étudier les multiples rationalités en action. Cette révision leur a permis d'identifier quatre cadres conceptuels: les logiques en compétition inspirée des travaux de Weber, les logiques institutionnelles, «*frame analysis*» ainsi que l'approche des Économies de la grandeur. Tous ces cadres conceptuels ouvrent la voie à l'approfondissement de notre compréhension de l'influence des multiples rationalités dans la structure, les pratiques au sein des organisations. Mais cela permet aussi d'explorer les phénomènes de domination d'une logique sur les autres, ou des mécanismes qui permettent d'atténuer ou d'accentuer les tensions entre différentes logiques (Cloutier et Langley, 2007, p. 22).

Dans cette piste de la coexistence de multiples rationalités au sein des organisations, les chercheurs Denis, Langley et Rouleau (2008) ont poursuivi la réflexion et identifient entre autres : « [...] que la recherche sur le leadership dans le domaine de l'administration publique doit se concentrer sur les processus et les compétences [...] en accordant] plus d'importance à l'**activité complexe qui est dispersée dans tout le contexte politique et administratif** [...] » (Denis *et al.*, 2008, p. 215).

Compte tenu du contexte pluraliste de l'administration publique, ils proposent l'analyse sous trois perspectives théoriques, en faisant valoir les intérêts de chacune:



la théorie de l'acteur réseau développée initialement par Callon (1986) et Latour (1987 et 1996), la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991) et la perspective de la pratique de Johnson et al. (2003 et 2007), Golsorkhi (2006). Ces chercheurs ont comparé ces trois perspectives en fonction de différents éléments qui permettent d'appréhender et mieux comprendre la pratique stratégique. Pour chacune des perspectives, ils ont identifié l'objet principal d'analyse, la dimension du pluralisme qui est sous examen, la définition qui est donnée de la stratégie, le rôle joué par les acteurs, la performance organisationnelle et individuelle sous la loupe du pouvoir (théorie de l'acteur réseau- niveau organisationnel), de la légitimité (théorie des conventions- niveau social) ou du savoir (théories de la pratique- niveau de l'individu), le lien avec les environnements interne et externe, la méthode de recherche principalement utilisée et le type de question de recherche retrouvée (Denis *et al.*, 2007, p.204-205). Démarche exhaustive qui permet de mettre en relief les points communs et complémentaires de chacune des perspectives, mais surtout d'illustrer que dans les contextes pluralistes, ces trois perspectives se rencontrent dans un espace que les auteurs nomment « zone of intersection » (Denis *et al.*, 2007, p.207). Dans une mise à jour de cet article, les auteurs précisent comment le modèle hybride crée cet espace où le travail stratégique peut se comprendre comme création de réseaux fondés sur des valeurs et constitués au quotidien (Denis *et al.*, 2014, p.884). Cependant, ils constatent que lorsque la théorie des conventions est surtout mobilisée à titre d'outil méthodologique dans les études qu'ils ont répertoriées. Ils remarquent que plus de chercheurs utilisent la théorie de conventions pour appréhender le travail de stratégie et élaborer en cours de route des méthodes d'application plus rigoureuses. (Denis *et al.*, 2014 p.889), Mais encore là, c'est le développement d'outils permettant l'identification des mondes en présence qui mobilise les chercheurs. Certaines des études qu'ils soulignent en 2014, seront discutées dans les prochains paragraphes.

D'autres chercheurs et analystes se sont penchés sur la gestion du système de santé au Québec afin de mieux comprendre pourquoi autant d'inefficience et il semble que la présence de nombreuses logiques y soit pour quelque chose. Contandriopoulos publiait un article intitulé « Pourquoi est-il si difficile de faire ce qui est souhaitable? » où il soulignait que « ... toutes les tentatives de réformes des systèmes de santé se heurtent depuis 30 ans à une inertie puissante... » (2002, p.142). Il attribuait alors cette situation à la tension créée par la coexistence de quatre (4) logiques dans un espace virtuel de régulation. C'est à travers les logiques professionnelle, technocratique, marchande et démocratique que se jouent la légitimité et le pouvoir de chacun des différents acteurs : « [les] quatre logiques peuvent ainsi se concevoir comme les axes qui structurent l'espace (virtuel) de la régulation. » (Contandriopoulos, 2002, p.145) Selon ses recherches et analyses, lorsque ces logiques se confrontent dans l'espace de régulation, les décisions d'organisation « se cristallisent » et engendrent une stabilité au système (Contandriopoulos, 2002, p.145). L'enjeu de la gouvernance revient à orchestrer l'espace de régulation de façon à ce que « les décisions prises en fonction de l'une ou de l'autre (des logiques en présence), par un des acteurs du système, soient comprises et perçues comme légitimes par tous les autres » (Contandriopoulos, 2002, p.146). Les modalités d'organisations deviennent légitimes et intériorisées par les différents acteurs, ce qui rend tout changement extrêmement difficile, d'où l'inertie (Contandriopoulos, 2002, p.147). Il affirme en plus que les acteurs adoptent « ... des pratiques qui sont de moins en moins compatibles avec les valeurs et les représentations collectives... » (Contandriopoulos, 2002, p.148). Il remet ainsi en question la légitimité et la cohérence des pratiques des acteurs du système.

En Alberta, Reay et Hining (2009) ont de leur côté voulu démontrer que des logiques différentes peuvent coexister et que la rivalité peut être gérée par une approche de gestion collaborative, un compromis plus solide qui permet de préserver l'identité



professionnelle de chacune des personnes (2009, p.629). Pour leur étude, ils ont choisi de faire l'analyse avec une approche de la théorie institutionnelle. Ainsi, dans leur étude longitudinale sur le système de santé albertain, ils ont constaté que la logique professionnelle médicale et la logique administrative du modèle d'affaires, prônée par l'état, se confrontaient sans toutefois cependant démontrer que l'une dominait l'autre. Ils ont entre autre découvert qu'au sein des autorités régionales de santé, les médecins et les gestionnaires utilisaient des mécanismes efficaces pour gérer la rivalité entre les logiques qui s'opposent et permettre l'atteinte des objectifs globaux. Ces mécanismes sont : distinction entre les décisions de nature médicale et celles de nature administrative de l'autorité régionale de santé (contrôle des dépenses et prestation de services); consultation informelle des médecins dans le processus de décision; association stratégique pour faire pression sur le gouvernement; association dans les expériences novatrices (2009, p.640-641). Reay et Hining ont démontré que la collaboration permet le maintien de l'autonomie des acteurs et l'atteinte d'objectifs communs (2009, p.646). Ainsi, les acteurs, au niveau micro, trouvent les moyens de fonctionner en mettant en pratique la collaboration et ce sans qu'une logique ne domine l'autre. Ils soutiennent que des arrangements se négocient entre les acteurs et que cette piste mérite d'être explorée plus à fond dans les recherches futures (Reay et Hining, 2009, p.647). Ils suggèrent que les chercheurs utilisant des modèles d'analyse pragmatique pourraient éclairer encore plus comment ces arrangements se forment (Reay et Hining, 2009, p.648).

### 2.7.2 Le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* en application

S'intéressant à la sociologie pragmatique, Jagd (2011) rapporte que l'objectif est d'expliquer comment les relations peuvent être créées ou recrées par les acteurs en action (2011, p.345). La théorie des *Économies de la grandeur* s'inscrit dans cette mouvance. Jagd a répertorié plusieurs recherches où le modèle des conventions a

été utilisé. Il les classent dans trois catégories : organisations sans but lucratif ou coopératives, celles qui étudient la coopération entre les organisations et celles qui examinent les organisations en changement (Jagd, 2011, p.348). Entre autres, il cite les travaux des chercheurs ont tenté de mieux comprendre (1) les changements organisationnels comme la prise de contrôle d'une compagnie de télécom (Fronza et Moriceau, 2008), (2) la transformation du système provincial de santé albertain vers un modèle d'affaires (Reay et Hining, 2009, déjà cités), (3) les processus d'intégration suites à l'acquisition- la fusion d'unités ou d'entreprises (deux filiales de courtages à une banque à charte canadienne (Roch 2005) et un centre universitaire de santé québécois (Gagnon et Séguin, 2010)) ainsi que (4) les démarches de planification stratégique dans le domaine de l'art (Daigle et Rouleau, 2008). Selon Jagd, l'existence de principes de grandeur différents au sein d'une même organisation, ou processus, est mise en évidence par le modèle de Boltanski et Thévenot. Cependant, il croit que l'utilité de ce cadre théorique ne se limite pas qu'à cette démonstration; il note en effet que « [...] peu de ces études se sont [vraiment] penchées sur les processus complexes impliqués dans la justification et la critique [...] » (Jagd, 2011, p.344, traduction libre). Il souligne d'ailleurs que peu de chercheurs décrivent comment les acteurs agissent dans leur travail de justification et suggère que cette piste fasse l'objet de recherches futures, en proposant non seulement une perspective synchronique, mais aussi diachronique (Jagd, 2011, p.351).

Fronza et Moriceau (2008), dans leur étude longitudinale d'une compagnie de télécom française, ont analysé le discours des hauts-dirigeants et le contre-discours des gestionnaires intermédiaires en utilisant la grille de vocabulaire générique propre à chacun des mondes de Boltanski et Thévenot et le vocabulaire adapté au contexte de l'organisation étudiée. L'analyse qu'ils ont réalisée n'a cependant pas porté sur des épreuves et le processus menant à l'accord, en tant que tel, car la situation de

changement était l'élément circonstanciel principal. Afin d'identifier la prédominance d'un monde ou d'un autre, ils ont calculé le nombre d'occurrences des mots de vocabulaire dans les discours et contre-discours. Ces chercheurs ont trouvé que les sources de résistances pouvaient s'expliquer, entre autre, par la référence à des mondes de justification différents, ce qui influence grandement le sens que chacun donne au changement (Fronza et Moriceau, 2008, p.604). Ainsi, ils ouvrent la voie à des recherches futures sur la pratique des dirigeants, plus particulièrement la compréhension de l'importance du discours et de l'écoute du contre-discours dans la gestion de logiques différentes au sein de leur organisation.

Empruntant une perspective cognitive et le concept de représentation collective, Roch (2005) s'est penchée sur les défis d'intégration d'une banque à charte canadienne et a choisi « ...la perspective de l'ensemble des acteurs de l'organisations et pour ce faire...privilegié le concept de représentations collectives à celui de logique dominante » dans son étude longitudinale qualitative d'un cas de diversification (Roch, 2005, p.38). Dans ce cas d'intégration, les résultats décevants ont forcé les dirigeants de la banque à mieux appréhender les modes de justifications privilégiés de ses filiales de courtage pour identifier les sources d'accords possibles, les tensions auxquelles il faudrait porter attention et le type de compromis requis (Roch, 2005, p. 45). Elle a procédé à l'analyse en utilisant la grille de grammaire de Boltanski et Thévenot pour faire ressortir « [...] des « patterns » de fragments justificatifs invoqués par les différents groupes d'acteurs. » (Roch, 2005, p.41). Elle a aussi mis en relief qu'au-delà de l'appartenance à un monde en particulier, l'historique de l'entreprise influence la nature des compromis possibles. Roch estime alors que les organisations ont « un caractère idiosyncrasique » qui ne doit pas être sous-estimé dans les processus d'intégration (Roch, 2005, p.45).

Particulièrement intéressées par la pratique stratégique, Daigle et Rouleau (2008 et 2010) ont choisi de procéder à une analyse conventionnaliste de trois plans stratégiques dans le monde des organisations artistiques. Elles ont démontré que « [...] la fabrication de l'accord entre l'art et le management repose essentiellement sur une solution conventionnelle dominante de clarification dans le monde industriel » (Daigle et Rouleau, 2008, p.13). De plus, elles ont identifié des solutions conventionnelles liées à trois pratiques d'écritures : « [...] 1) les micro-compromis entre mondes différents, 2) la certitude ou l'emploi d'arguments d'autorité favorisant les micro-arrangements et 3) l'ambiguïté ou l'utilisation de notions floues favorisant l'établissement de micro-compromis » (Daigle et Rouleau, 2008, p.14).

Ainsi, l'analyse de ces pratiques d'écriture démontre les intentions stratégiques du management soit, de convaincre et de rallier les parties prenantes : « ...à séduire, persuader et mystifier les différentes parties prenantes » (Daigle et Rouleau, 2008, p.18). Cette analyse conclue que le plan stratégique, de par les procédés d'écriture utilisés devient un objet conventionnaliste.

### 2.7.3 *Le modèle De la justification, Les économies de la grandeur* appliqué aux organisations de santé

Gagnon et Séguin (2010), inspirées de Selznick (1957), ont fondé leur analyse sur la théorie institutionnelle et la théorie conventionnaliste en se penchant sur l'effet des valeurs dans l'institutionnalisation. Elles soulignent que les valeurs reflètent les fins recherchées par les acteurs et guident leurs actions (Gagnon et Séguin, 2010, p.136). Elles proposent que, non seulement, les valeurs ont une influence cruciale, mais aussi que l'acceptation sociale contribue largement à établir la légitimité du processus d'institutionnalisation. Ainsi à l'instar de DiMaggio et Powell (1991), le concept

d'institution qu'elles mettent de l'avant se fonde à la fois sur les valeurs des membres et sur la reconnaissance des autres dans le champ organisationnel (Gagnon et Séguin, 2010, p.137). Elles reconnaissent aussi la compétence des acteurs à identifier les logiques appropriées aux situations tout comme Boltanski et Thévenot (1991). Leur cadre de référence propose donc d'amalgamer les valeurs aux principes supérieurs communs. Leur modèle de développement institutionnel est ainsi fondé sur les acteurs internes et externes, les compétences stratégique et professionnelle, les mondes sociaux et les principes supérieurs communs partagés (2010, p.139). Les chercheuses donnent peu d'information sur les choix qu'elles ont fait quant à l'amalgame fait entre valeurs et principes supérieurs communs. Les résultats de leur analyse ont démontré que le leadership des dirigeants du Centre universitaire de santé Sainte-Justine s'est illustré par leurs pratiques stratégique et professionnelle qui ont favorisé la mobilisation des logiques co-existantes permettant l'intégration d'unité (Hôpital de la Miséricorde et Hôpital Marie-Enfant) sans affecter l'identité institutionnelle de l'organisation (Gagnon et Séguin, 2010, p.145).

Barondeau (2015) a aussi utilisé le *modèle De la justification, Les économies de la grandeur* afin d'analyser comment la technologie wiki peut devenir un objet conventionnaliste et ainsi favoriser la collaboration dans une organisation de la santé et de services sociaux québécois. La technologie wiki propose une collaboration de type horizontale, qui devrait, entre autres, simplifier la coordination dans le cadre d'un projet de caractérisation des processus du nouvel établissement. Les résultats de son analyse démontrent que cette organisation de la santé est fortement influencée par le monde domestique où la hiérarchie détermine la nature des rapports entre les individus. L'implantation d'une technologie, qui bouscule comment les liens entre les individus se tissent, doit être très bien réfléchi. Parmi les constats, Barondeau confirme que les personnes qui auront à utiliser la nouvelle technologie doivent être impliquées dès le départ, participer au processus de sélection afin de limiter l'impact

du choc de culture (Barondeau, 2015, p.345). En plus de faire ces constats, il affirme que le septième monde proposé en 1999 par Boltanski et Chiapello, le monde des projets, a sa raison d'être. Il propose aussi l'ajout d'un nouveau monde qu'il fonde sur la théorie des biens communs d'Oström (Barondeau, 2015, p.345). Il recommande aussi que d'autres études dans les organisations de santé et de services sociaux soient faites avec le *modèle De la justification, Les économies de la grandeur* afin de mieux saisir comment les conflits sont résolus (Barondeau, 2015, p.347).

#### 2.7.4 Synthèse de ces recherches

Ce tour d'horizon permet de voir que la recherche au sein des organisations gagne à intégrer un cadre conceptuel qui reconnaît l'existence de nombreuses rationalités et leur influence sur les actions et les pratiques. Une première démarche a consisté à identifier ces différentes logiques d'action. Le cadre d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991) a été utilisé dans la plupart des recherches à cette fin. Reay et Hining ont suggéré qu'il serait important d'explorer plus en profondeur comment ces différentes rationalités influencent le comportement des acteurs et leur sortie des situations de désaccord. Jacq ajoute à cela, que le *modèle De la justification, Les économies de la grandeur* peut contribuer à mieux comprendre comment le processus complexe de justification et de critique. Il suggère aussi d'ajouter une perspective diachronique à ces études. De leur côté, Gagnon et Séguin ont cherché à amalgamer valeurs, principes supérieurs communs et compétences ce qui leur a permis de démontrer l'importance du leadership dans un changement organisationnel important. À la lecture de l'article présentant les résultats de leur recherche, nous comprenons que les valeurs ne peuvent être dans deux mondes à la fois. Pourtant, selon Nachi, les valeurs sont liées aux personnes ou aux groupes de personnes et les personnes peuvent se réaliser dans plusieurs mondes (2011, p. 146). Alors la question reste entière : quel rôle jouent les valeurs dans le processus de justification des décisions?

Nous constatons qu'outre l'analyse de discours par le repérage du vocabulaire de la grille proposé par l'*Économie de la grandeur*, les chercheurs restent, en général, muets sur comment ils ont effectivement opérationnalisé le modèle d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991). Nous remarquons aussi que la réflexivité qui existe entre la cité et le monde commun dans le processus de justification, comme proposé par les auteurs, n'est ni opérationnalisé ni étudiée.

Enfin, à notre connaissance, aucun chercheur n'a exploré le rôle que peuvent jouer les motivations personnelles, les normes sociales ou les objectifs collectifs dans le processus de justification.

## 2.8 Objectifs spécifiques

Nous voulons améliorer la compréhension de la coexistence de principes supérieurs communs dans une organisation de santé et comment ils influencent les décisions de nature stratégiques. Nous pensons que les valeurs, les motivations, les normes et les objectifs organisationnels influencent les processus de justifications et les processus d'ajustement, mais nous cherchons à comprendre comment et pourquoi. Nous croyons que le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* a plus de puissance pour analyser comment et pourquoi cela se produit dans les organisations dans des situations de désaccord et quel est le cheminement emprunté pour arriver à l'accord. Mais que parce que le modèle est d'appréhension difficile, il est tentant de mettre l'accent sur l'utilisation de la grille des mondes que Boltanski et Thévenot ont construit pour l'identification des rationalités en présence. Nous espérons développer une démarche d'analyse qui serait encore proche du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*, mais qui en simplifierait l'opérationnalisation. Nous espérons utiliser le modèle et démontrer sa puissance pour expliquer comment les personnes justifient leurs actions, conduites et pratiques.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

#### 3.1 Introduction

Notre recherche vise à apporter des réponses à la question « Pourquoi et comment les dirigeants d'une organisation complexe arrivent-ils à concilier des principes de légitimité différents et ainsi être en mesure d'atteindre leurs objectifs? ». Il s'agit d'une question au caractère exploratoire, où nous voulons mieux comprendre les processus de justification sur lesquels s'appuient les dirigeants pour décider et passer à l'action. Nous explorons ce sujet dans un contexte particulier, celui d'un institut universitaire de soins et services ultra spécialisés québécois. Ontologiquement et épistémologiquement parlant, notre projet de recherche demeure situationnel et évolutif.



### 3.2 Approche qualitative

**L'ouverture des méthodes**, puisque la méthode hypothético-déductive et la validation statistique qui possèdent bien sûr leur efficacité, ne sauraient sans dommage s'ériger en seul discours de la méthode scientifique **dans un champ qui appelle une forte contextualisation, une investigation en profondeur des terrains, un activité imaginante et des « conceptualisations explicitement normatives »** [...] Les sciences du management en général et le management stratégique en particulier ne peuvent se satisfaire d'une épistémologie de la connaissance « scientifique » qui serait en quête d'une vérité générale. Elles doivent développer une épistémologie de l'action collective (Hatchuel, 2005) qui ne se contente pas d'un critère non questionné d'efficacité. Elles doivent enfin, **pour accroître leur pertinence, être attentives à ce que les produits de la recherche fassent sens**, soient appropriables par les acteurs sociaux, qu'ils puissent s'en emparer et les transformer pour enrichir récursivement la connaissance produite dans et par les activités réelles. (Martinet, 2014, dans Tannery *et al.*, 2014, p.528-529, nous soulignons.)

Notre intérêt, comme proposé par Martinet (dans Mazouz, 2008, p. 68), est donc de nous rapprocher des acteurs, les administrateurs et les gestionnaires, afin de comprendre comment et pourquoi ils justifient leurs actions, leurs décisions. Il s'agit alors de recueillir le sens qu'ils donnent à leurs pratiques et conduites individuelles et collectives. Weick (2001) nous enseigne que le sens précède l'action et que c'est à travers l'expérience collective que les acteurs apprennent à fabriquer un sens commun. Notre intérêt sera de comprendre pourquoi et comment ils fabriquent ensemble un bien commun. Comme chercheur, notre objectif est d'essayer de reproduire fidèlement ce sens, approche émique<sup>12</sup> principalement. À l'instar de

---

<sup>12</sup> « L'approche émique consiste à essayer de reproduire la signification ou les significations que donnent les acteurs eux-mêmes à leurs actions, aux événements qui les touchent. » (Allaire, 1984, p.5).

Allaire (1984, p.5) nous adopterons aussi une approche étique<sup>13</sup>, parce que nous allons aussi analyser les données recueillies par la recension des écrits et l'observation dans une démarche que nous souhaitons la plus fidèle et perspicace possible.

Devant ces objectifs de recherche, nous avons déjà fait le choix du pôle compréhensif-constructiviste parce que nous voulons comprendre le sens donné à des phénomènes. Le paradigme de recherche doit alors s'inscrire dans une démarche qualitative où les efforts seront investis dans une collecte de données menant à une description la plus riche possible.

De plus, l'approche qualitative permet un va et vient entre le terrain et le cadre conceptuel, d'où plus de flexibilité. Ce qui a permis à notre avis d'adapter notre cadre en fonction des découvertes que nous avons faites en cours de route sur le terrain. Cette approche implique des modes de raisonnement de deux natures : la démarche déductive et la logique inductive. L'induction se comprend par cette explication relativement simple de Chalmers (1987) :

Si un grand nombre de A ont été observés dans des circonstances très variées, et si l'on observe que tous les A sans exception possèdent la propriété B, alors tous les A ont la propriété B [...] C'est une inférence inductive parfaitement légitime. Mais la logique n'offre aucune garantie que le prochain [A] que j'observerai [n'aura pas la propriété C] (cité par Charreire Petit et Durieux, dans Thiétart *et al.*, 2007, p.61).

L'approche qualitative est exigeante. Miles et Huberman estiment qu'un bon chercheur qualitatif a les caractéristiques suivantes :

---

<sup>13</sup>« L'approche étique est celle de l'observateur qui analyse les faits et comportements observés de l'extérieur et qui les intègre en une interprétation ou en une explication. L'historien procède souvent ainsi par exemple. » (Allaire, 1984, p.5).

- une certaine familiarité avec le phénomène et le milieu étudié,
- un intérêt affirmé pour la dimension conceptuelle,
- une approche pluridisciplinaire par opposition à une formation restreinte ou cantonnée à une seule discipline,
- de solides qualités « d'investigateur », comprenant de l'obstination, la capacité à faire parler les gens, et la capacité à prévenir une clôture prématurée. (2003, p.78)

L'objectif visé par l'induction est de bâtir de nouvelles connaissances à la suite d'observations provenant du terrain (Noël, 2011, p.67). L'autre mode de raisonnement, l'abduction, permet de « [...] construire de nouvelles représentations de la réalité et de consolider les connaissances cumulées sur une question qui devra d'ailleurs avoir été formulée. » (Noël, 2011, p.67) Elle implique une démarche différente :

L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. **L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.** (Koenig, 1993, p.7 cité par Charreire Petit et Durieux, dans Thiétart *et al.*, 2007, p.62, nous soulignons.)

La force des données qualitatives est souvent sous-estimée. Miles et Huberman soutiennent que des données de qualité répondent aux critères suivants (2003, p.27-28):

- « [...] elles se concentrent sur des *événements qui surviennent naturellement et des événements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels*, afin

de pouvoir vraiment saisir ce qui se passe « au quotidien, dans la vie réelle ». [souligné par les auteurs]

- elles sont ancrées dans la proximité de la situation ;
- elles sont riches et englobent la situation, donc elles sont sensibles à la complexité ;
- la période de collecte de donnée est généralement plus longue, comme dans l'étude de cas ;
- elles laissent beaucoup de flexibilité,
- « Les données qualitatives et l'attention portée à l'expérience vécue des personnes sont fondamentalement adaptées à la localisation des *significations* que les individus ont des événements, des processus et des structures de leur vie [...] » [souligné par les auteurs]

Voilà donc en résumé les modes de raisonnements par lesquels nous allons faire notre démarche.

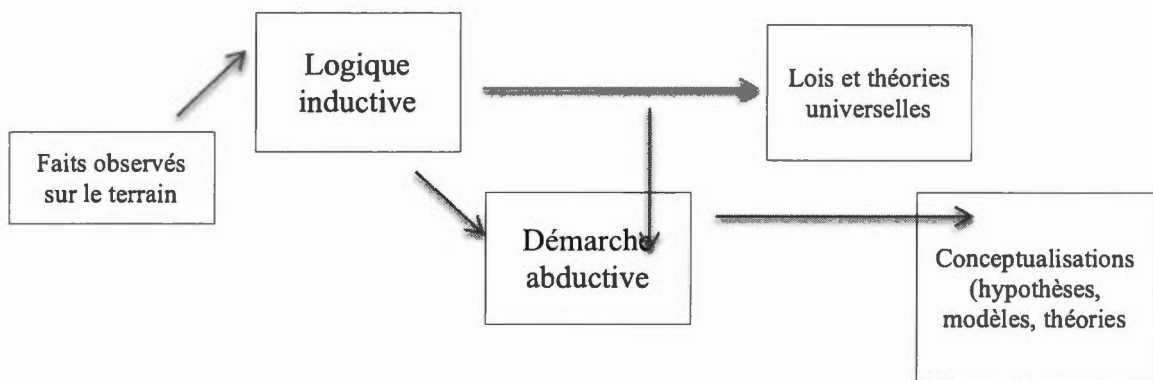


Figure 3.1 Modes de raisonnements et connaissance scientifique (Adapté de Charreire Petit et Durieux, dans Thiétart *et al.* 2007, p.64)

### 3.3 Stratégie de recherche

Il y a plusieurs stratégies de recherche qui sont utilisées par les chercheurs dans l'approche qualitative : étude de cas, phénoménologie, ethnométhodologie, induction théorique, méthode bibliographique, méthode historique, recherche action et recherche clinique. Notre choix s'arrête sur l'étude de cas en lien avec notre question de recherche qui implique les « pourquoi et comment ».

*[...] 'how' and 'why' questions are more explanatory and likely to lead to the use of case studies, histories, and experiments as the preferred research methods. This is because such questions deal with operational links needing to be traced over time, rather than mere frequencies or incidence. (Yin, 2009, p.9, nous soulignons.)*

Yin (2009, p.13) ajoute que le contexte d'une recherche comme la nôtre est de nature contemporaine et nous n'avons à peu près pas de contrôle sur ce qui se passe sur le terrain. Noël souligne que l'étude de cas constitue une recherche de type intégratif et souligne à cet effet les propos de Eisenhardt (1989, p.548-549) que nous reproduisons ici parce qu'ils viennent soutenir notre décision de façon très claire:

*Theory developed from case study research is likely to have important strengths like novelty, testability, and empirical validity, which arise from the intimate linkage with empirical evidence. Second, given the strengths of this theory-building approach and its independence from prior literature or past empirical observation, it is particularly well-suited to new research areas or research areas for which existing theory seems inadequate. This type of work is highly complementary to incremental theory building from a normal science research. The former is useful in early stages of research on a topic or when a fresh perspective is needed, while the latter is useful in later stages of knowledge. (Citée par Noël, 2011, p.161)*

### 3.4 Unité d'analyse

Les unités d'analyse dans cette recherche sont les situations de désaccords que rencontrent les décideurs de l'organisation. Ces situations doivent se comprendre dans le contexte d'une organisation en particulier, où la dynamique des décideurs est influencée par la culture, la structure et l'environnement dans lequel elle évolue.

### 3.5 Devis de recherche

Yin soutient qu'il y a au moins cinq (5) raisons qui justifient le choix d'un seul cas pour l'étude (2009, p.47-52) :

- Le cas a un caractère critique qui permet de valider ou d'infirmer une théorie ;
- Le cas a un caractère extrême ou unique ;
- Le cas est typique ;
- Le cas représente une occasion exceptionnelle de mettre en lumière un phénomène auparavant inaccessible ;
- Le cas permet une étude longitudinale.

Nous croyons que les établissements suprarégionaux revêtent tous des caractéristiques qui les distinguent et en font des cas d'espèce. Le mandat d'un établissement suprarégional s'inscrit dans un réseau de services, à la fois régional et national, dans une offre de soins et services spécialisés et ultra spécialisés. Ils sont aussi investis dans un projet de formation universitaire et d'avancement de la recherche de haut niveau, le tout dans un contexte de transformation majeure du système.

Pour ces raisons, nous avons donc choisi un devis de recherche qui ne comprend qu'un seul cas, selon une approche holistique, « *embedded single-case design* » : celui d'un des établissements suprarégionaux de la région montréalaise (Yin, 2009, p.50). Le fait de nous concentrer sur une seule organisation permet une étude beaucoup plus approfondie des phénomènes en présence ce qui permettra de mieux apprécier comment les acteurs justifient leurs décisions et arrivent à s'accorder dans différentes situations conflictuelles qu'ils nous auront partagées.

Tableau 3.1  
Devis de recherche

Unités d'analyse	PSC et grandeur	Épreuve	Montée en généralité (Valeurs individuelles, motivations personnelles et objectifs individuels)	Conventions (Valeurs partagées, normes entendues et objectifs collectifs)	Légitimité de l'épreuve	Désaccord (Forme, nature de la critique et évidence démontrée par)	Voie vers l'accord (Réajustement, compromis, arrangement ou relativisation)
Situation conflictuelle 1							
Situation conflictuelle 2							
Situation conflictuelle 3							
Situation conflictuelle 4							
Situation conflictuelle 5							
Situation conflictuelle 6							

### 3.5.1 Échantillonnage

Dans l'optique de maximiser la contribution de notre recherche à la connaissance et aux processus de conciliation des différentes logiques qui coexistent dans les établissements québécois, nous avons choisi un cas de façon délibérée au sens donné à cette stratégie de devis :

*Cases for study [...] are selected because they are « information rich » and illuminative, that is they offer useful manifestations of the phenomenon of interest; sampling then, is aimed at insight about the phenomenon, not empirical generalization from a sample to a population.*  
(Patton, 2002, p.40)

Les quatre établissements suprarégionaux se retrouvent dans la région de Montréal. De ce nombre, un seul cas est retenu, celui de l'Institut de Cardiologie de Montréal.

Notre démarche vise à tirer des conclusions sur la dynamique de justification entourant les décisions de l'équipe dirigeante constituée des administrateurs et des directeurs et des chefs médicaux. L'équipe de gouvernance est composée de près de 20 administrateurs qui répondent aux critères énoncés dans la loi 127 (version du 1<sup>er</sup> juin 2014). L'équipe de direction est constituée de directeurs hiérarchiques, les directeurs exécutifs, pour l'ensemble du personnel et en matriciel avec les chefs médicaux de département ou de services. L'invitation à participer à notre étude a été lancée par le président du conseil d'administration et le directeur général. Nous avons ensuite pu rencontrer les personnes intéressées au moment et lieu qui leur convenaient le mieux. La participation a commencé lentement ; l'effet boule de neige s'est ensuite produit (Patton, 2002, p.243). Nous avons obtenu la participation de treize (13) administrateurs, douze (11) directeurs exécutifs ou adjoints et sept (7) chefs médicaux. Au total, onze (11) participants font partie du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens (CMDP) de l'organisation.



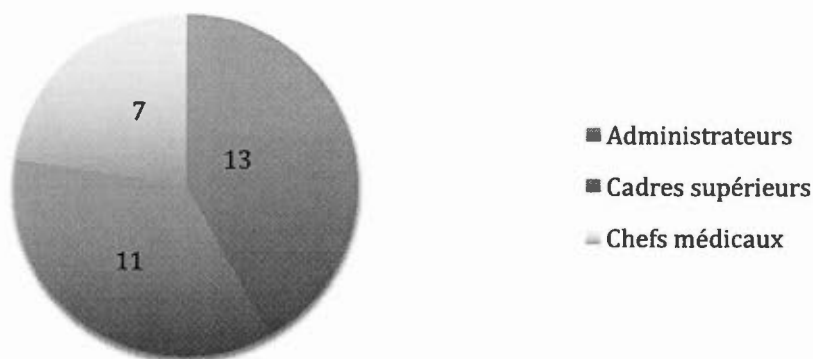


Figure 3.2 Répartition des participants selon leur fonction de dirigeant

### 3.6 Sources de données

Nous avons misé sur des sources de données mixtes : analyse documentaire, entretiens individuels, observation non participante. Ontologiquement et épistémologiquement parlant, notre projet de recherche demeure situationnel et évolutif. Comme nous avons choisi le modèle de Boltanski et Thévenot, notre perspective sera surtout compréhensive. À l'instar de ces auteurs, nous ne cherchons pas à trouver le sens véritable sous les paroles et gestes des participants. Nous nous « [contenterons] de rassembler les pièces- les témoignages-, de les ordonner et d'en donner une lecture globale. » (Amblard, 1996/2005, p.106). Nous accordons donc une place centrale aux entretiens et une absolue fidélité du chercheur à leur contenu [...] » (Amblard, 1996/2005, p.108)

#### 3.6.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire permet de se faire une idée de l'historique de l'organisation et des processus du CA et du comité de direction élargi, pour mieux en saisir les

particularités et le fonctionnement. Cette méthode assure une plus grande distance théorique entre le chercheur et les données ; elles ont été produites de façon totalement indépendante du chercheur (Noël, 2011, p.122). Ces documents offrent ce qui est considéré comme le discours officiel, ce que l'organisation souhaite que le public reçoive comme information. Johnson *et al.* (2011, p.218) souligne que ces informations reflètent en général « [...] l'intention stratégique et les aspirations d'une des parties prenantes (en général les dirigeants), plutôt que de reproduire fidèlement la culture [...] » Il y voit donc peu d'utilité pour analyser la culture. Cependant, notre visée est de comprendre l'influence de certains éléments de nature culturelle dans les décisions d'ordre stratégique. Hamel et Prahalad nous rappellent que l'intention stratégique, révélée à travers le discours officiel, a plusieurs conséquences :

*The concept also encompasses an active management process that includes focusing the organization's attention on the essence of winning, motivating people by communicating the value of the target, leaving room for individual and team contributions, sustaining enthusiasm by providing new operational definitions as circumstances change, and using intent consistently to guide resource allocations. (Hamel et Prahalad, 1989, p. 2-3)*

Nous y voyons donc une utilité pour évaluer la cohérence entre l'intention et le résultat des décisions des dirigeants, dans une perspective diachronique.

Nous avons consulté les procès-verbaux des séances du CA, les rapports annuels d'activités, les rapports annuels de gestion, les rapports d'agrément publiés au cours des cinq (5) dernières années. En général, ces documents sont publics et disponibles sur les sites web des organisations. Nous avons consulté le plan stratégique pluriannuel qui est aussi publique. Nous avons eu accès les comptes rendus des différentes réunions du comité de direction élargi auxquelles nous avons pu assister, mais pas ceux du comité de direction hebdomadaire. Malgré cela nous avons pu saisir

les différentes dynamiques et leurs effets concrets et formalisés dans les activités de soins et de services, d'enseignement et de recherche puisque tous les directeurs exécutifs participent au comité de direction élargi. Nous avons aussi consulté différentes sources d'informations relatant l'historique de l'ICM (Jacques, 1986 et site web de l'ICM), celui de son principal partenaire, l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont (Goulet, 2004) ainsi qu'un livre intitulé Histoire de la médecine au Québec 1800-2000, De l'art de soigner à la science de guérir (Goulet et Gagnon, 2014).

### 3.6.2 Les entretiens individuels

Les entretiens sont une source privilégiée d'informations qui permettent vraiment d'accéder aux représentations que se font les personnes de leur réalité. Ces entretiens exploratoires semi-structurés permettent de recueillir leurs perceptions individuelles, leurs expériences, leurs émotions, dans leurs propres mots ; l'objectif ici est de comprendre la réalité telle qu'ils la perçoivent. Ces entrevues permettent donc de recueillir des données qualitatives qui seront par la suite soumises à l'analyse de contenu et une analyse statistique limitée, dans une perspective holistique, tel qu'entendue par Patton comme suit (2002, p.59, souligné par l'auteur) :

*This means that a description and interpretation of a person's social environment, or an organization's external context, is essential for overall understanding of what has been observed during fieldwork or said in an interview. This holistic approach assumes that the whole is understood as a complex system that is greater than the sum of its parts. The analyst searches for the totality or unifying nature of particular settings- the **gestalt**.*

Étant semi-structuré, l'échange se trouve orienté vers les thèmes de la problématique ; il s'agit de gérer de façon souple, l'ordre des questions selon les réponses de l'informateur.

Ce questionnaire devait faire le lien entre les données et la question de recherche. Yin estime qu'une bonne étude de cas repose sur cinq (5) points (2009, p.71) :

- Demander les bonnes questions ;
- Être à l'écoute de l'informateur ;
- Être capable de s'adapter et faire preuve de flexibilité ;
- Avoir une connaissance solide des problèmes visés par l'étude ;
- Éviter les biais.

Nous avons aussi retenu les propos de Quivy et Campenhoudt (1988, p.186, nous soulignons):

L'analyse du **sens** que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeur, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences, etc.

- l'analyse d'un **problème précis** : ses données, les points de vue en présence, ses enjeux, les systèmes de relations, le fonctionnement d'une organisation, etc.

-la **reconstitution de processus d'action, d'expériences ou d'événements du passé.**

Le climat de confiance, absolument nécessaire dans ce processus d'entrevue, doit être construit. La chercheuse ne connaît aucun des participants à l'étude. Ainsi, nous avons utilisé quatre stratégies pour augmenter le niveau de confiance rapidement :

- Nous avons assuré la confidentialité des entretiens de façon formelle avec un engagement écrit de la part de la chercheuse, du directeur de thèse et de la professionnelle qui a fait les transcriptions de verbatim. Cet engagement a été présenté à chaque participant au début de l'entretien ;
- Nous avons expliqué au début de l'entretien que le verbatim transcrit sera validé par le participant afin qu'il soit à l'aise avec les données qui seront utilisées par la chercheuse. Cette étape de validation permet au participant de modifier, préciser, enlever, ajouter des informations. À cette fin, le verbatim transcrit a été acheminé au participant par courriel et un mot de passe, prédéterminé avec le participant au début de l'entretien, assurait la confidentialité des informations. Pour faciliter la démarche de validation, une copie du questionnaire ainsi que les définitions des valeurs, objectifs et normes leur était aussi transmis en même temps ;
- Les participants ont été informés qu'ils pouvaient en tout temps demander un arrêt de l'enregistrement, ou un arrêt de l'entretien. Ils avaient aussi la possibilité de se retirer de l'étude à tout moment. Il n'avait qu'à en informer la chercheuse ;
- Afin de briser la glace et de rendre l'entretien dynamique, nous avons décidé d'inviter les participants à « jouer aux cartes ». Le jeu de carte que nous présenterons dans la prochaine section, visait uniquement la première partie du questionnaire.

Le questionnaire reprend donc les concepts du cadre de recherche : valeurs individuelles, motivations, valeurs partagées, normes sociales entendues, principes de légitimité et décisions difficiles et objectifs organisationnels. Le tout devait être fluide et la flexibilité du chercheur permet aussi aux personnes, nos informateurs, d'élaborer un peu plus, d'ouvrir de nouvelles perspectives, en fonction de leurs expériences et interprétations. Ces données sont qualifiées de primaires et nous devons porter une attention aux biais de langage ou interprétatifs qui peuvent aussi se produire.

La première partie du questionnaire est spécifique aux valeurs, aux normes et aux objectifs organisationnels. La deuxième partie vise à recueillir de l'information sur les enjeux entourant la prise de décisions importantes et difficiles, la marge de manœuvre, la dynamique et la performance de l'équipe. La troisième partie consiste à tracer le profil démographique des participants. La quatrième partie touche les connaissances, expériences pertinentes et motivations des participants, c'est-à-dire le coffre à outils dont ils disposaient. Finalement, les participants sont invités à ajouter des informations additionnelles s'ils le souhaitent. Les questionnaires sont présentés intégralement à l'annexe B.

### 3.6.2.1 Le jeu de cartes

Dans la première partie, nous avons cinq mises ; quatre mises pour parler des valeurs et une pour mettre en lumière les objectifs les plus importants. Au verso de chaque carte de valeur se trouve sa définition<sup>14</sup>.

Les concepts de valeur et de norme ont été définis en terme dès le début du jeu de cartes :

- Les valeurs déterminent ce qui, pour chaque personne est légitime, valable, acceptable, bien fondé, digne d'être cru et exécuté. Les valeurs influencent nos pratiques et nos conduites dans la vie de tous les jours, mais aussi dans nos engagements professionnels et civiques ;
- Les normes sont les règles qui régissent le comportement des individus et organisent leurs relations au sein d'une organisation, d'un groupe.

---

<sup>14</sup> L'annexe C donne en détail les valeurs utilisées dans le jeu, avec le vocabulaire associé aux mondes de Boltanski et Thévenot (1991), et Boltanski et Chiapello (1999/2011). De plus, pour chacune d'elles, des éléments de définition sont fournis ainsi que la définition qui apparaît au verso de la carte présentée aux participants. Ils pouvaient ainsi s'y référer au besoin.

Une première « mise » de sept cartes illustrant sept valeurs différentes est présentée au participant en lui demandant de choisir la valeur qui lui apparaît la plus importante dans son rôle d'administrateur, de directeur ou de chef médical. Chaque valeur est associée à un monde différent de Boltanski et Thévenot (1991) ou Boltanski et Chiapello (1999/2011) ; par exemple, la créativité est une valeur importante dans la cité et le monde de l'inspiration. L'exercice est répété avec deux autres « mises » de sept cartes. Les valeurs choisies pour ces mises sont les suivantes : la créativité, la bienveillance, la notoriété, l'engagement, la richesse, le travail productif, la disponibilité, le non-conformisme, le devoir, l'influence, l'égalité, la réussite, la fiabilité, l'interdépendance, la spontanéité, la loyauté, la reconnaissance des autres, la justice, la prospérité, l'exactitude et la stimulation. La quatrième mise comprend quatre cartes regroupant chacune quelques valeurs qui sont reconnues selon Schwartz pour être universelles. Chaque carte représente une des thèmes du cercle des valeurs, soit le dépassement de soi (universalisme et bienveillance), la conformité (conformité, tradition et sécurité), l'affirmation de soi (pouvoir, accomplissement et hédonisme) et le changement (hédonisme, stimulation et autonomie).

Les valeurs proposées sur les cartes ont été choisies selon trois critères principaux :

- être reconnues par les experts dans le domaine des valeurs (Parsons, 1951/1968 ; Rokeach, 1973 ; Schwartz, 1992 ; Blais, 1980 ; Paquette, 1982) ;
- être répertoriés dans la littérature en gouvernance et en gestion (Quinn et Rohrbaugh, 1983 ; Desmarteau, 1997 ; House *et al.*, 2002 ; Stinglhamber *et al.*, 2004 ; Kolstad, 2007 ; Schein, 2010 ; Hofstede *et al.* 2010 ; Montplaisir, 2011 ; Cameron et Quinn, 2011 ; Johnson *et al.*, 2011 ; Trumpenaars et Hampden-Turner, 2012 ; Gabrielsson et Huse 2012 ; Evans 2013 ; Thiebaut, 2013) ;
- être nommées dans la grammaire de Boltanski et Thévenot (1991) ou Boltanski et Chiapello (1999/2011).

La cinquième mise est alors présentée. Elle comprend quatre cartes présentant chacune une série d'objectifs organisationnels. Le participant doit choisir la carte qui représente le plus les objectifs qu'il poursuit dans le cadre de ses fonctions. Les objectifs organisationnels choisis pour élaborer les cartes sont ceux identifiés par Quinn et Rohrbaugh (1983). Pour chacune des quatre fonctions, nous avons choisi parmi les mots exprimant les objectifs ceux qui se retrouvaient aussi dans la grammaire de Boltanski et Thévenot. Ainsi, les cartes d'objectifs proposaient chacune des objectifs associés à une des fonctions<sup>15</sup> :

- l'adaptation se traduit par l'innovation, la transformation et la vision. Nous y référerons par le verbe « Créer »;
- l'atteinte des buts se traduit par l'équilibre budgétaire, l'atteinte des résultats et la rentabilité. Nous y référerons par le verbe « Compétitionner » ;
- l'intégration se traduit par l'efficience, le respect des échéanciers, la conformité. Nous y référerons par le verbe « Contrôler » ;
- le maintien des valeurs se traduit par l'engagement, la communication et le développement. Nous y référerons par le verbe « Collaborer ».

Après les cinq « mises », le participant est ensuite invité à valider s'il est toujours à l'aise avec les choix qu'il a fait ; il peut faire des changements à sa sélection. Il est invité à :

- donner un exemple d'une situation, décision ou événement où il a eu à faire des choix difficiles dans le cadre de ses fonctions dans l'organisation, qui bousculaient ses valeurs personnelles les plus importantes ;
- expliquer comment il a géré cette situation.

---

<sup>15</sup> Les auteurs se sont inspirés des travaux de Parsons (1975) et ont inclus dans leur cadre de référence les quatre fonctions de tout système d'action.



Les cinq mises sont répétées par la suite en précisant au participant qu'il s'agit maintenant de choisir les valeurs / objectifs qu'il perçoit comme les plus importantes pour son groupe de référence (pour les administrateurs, il s'agit du conseil d'administration ; pour les directeurs et chefs médicaux, ils se référaient au comité de direction élargi). Le participant est ensuite invité à donner un exemple d'une situation, décision ou événement où son groupe de référence a eu à faire des choix difficiles qui bousculaient leurs valeurs partagées les plus importantes. Il est invité à expliquer comment le groupe a géré cette situation.

La deuxième partie touche les normes sociales entendues dans l'organisation. Un jeu de trente-quatre normes est alors présenté au participant. Chaque carte représente une norme sociale et sa définition se trouve au verso.<sup>16</sup> Les normes choisies pour le jeu de cartes sont les suivantes : l'adaptation, le conservatisme, l'affirmation de soi, l'engagement, l'apprentissage, l'importance des débats d'idées, l'autorité, la réciprocité, la cohésion, l'indépendance d'esprit, la compétition, la coopération, la confiance, la méfiance, le consensus, le dialogue, la considération, d'obéissance, la créativité, l'humour, l'économie, le respect, l'équivalence mutuelle, la générosité, le libéralisme, l'intégrité, la loyauté, la logique, la tolérance, l'ouverture, le secret, le pluralisme, la prudence, l'importance d'être bien préparé.

La partie se déroule en trois étapes :

- Le participant est invité à classer les normes en quatre catégories selon ce qu'il perçoit dans son groupe: les normes les plus importantes, les normes moyennement importantes, les normes pas importantes et les normes à éviter à tout prix ;

---

<sup>16</sup> L'annexe D donne en détail les normes utilisées dans le jeu, avec le vocabulaire associé aux mondes de Boltanski et Thévenot (1991), et Boltanski et Chiapello (1999/2011). De plus, pour chacune d'elles, des éléments de définition sont fournis ainsi que la définition qui apparaît au verso de la carte présentée aux participants. Ils pouvaient ainsi s'y référer au besoin.

- Il doit ensuite choisir les 3 principales normes et les classer en ordre d'importance, de la plus importante à la 3<sup>e</sup> plus importante. Il doit aussi choisir la norme la moins importante de toutes et celle qui est le plus à éviter « Ici, on ne peut pas faire les choses comme ça du tout » ;
- Le participant est alors invité à donner un exemple de comportement ou de pratique du groupe qui fait la démonstration que cette norme est importante, moins importante ou à éviter.

En tout temps, les participants pouvaient ajouter des valeurs ou des normes ou des objectifs qui n'apparaissaient pas sur les cartes proposées. Ils pouvaient aussi nommer plus d'une carte si, à leurs yeux, deux valeurs étaient aussi importantes par exemple. Finalement, les participants pouvaient faire des regroupements d'objectifs différents que ceux proposés.

#### 3.6.2.2 Démarche de validation du questionnaire

La validation revêt une très grande importance, dans ce type de données. Ainsi, nous avons préparé un schéma d'entrevue, planifié un procédé d'enregistrement de façon à standardiser la démarche et de s'assurer que les propos des informateurs soient le plus fidèlement reproduits. Nous avons testé notre questionnaire de recherche auprès de six personnes, administrateurs de CA ou gestionnaires d'organisation ne faisant pas partie du site ciblé par l'étude. La rétroaction suite à cette validation a permis de faire des ajustements pertinents au questionnaire.

#### 3.6.3 L'observation

L'observation permet de recueillir d'autres types de données, bien souvent non verbalisées, ni enregistrées dans les documents. Il s'agit de comportements non-verbaux, d'échanges et d'interactions entre les acteurs sur le terrain, de rituels, de

symboles. En fait, l'observation non participante permet de recueillir des informations en temps réel, où la chercheuse n'intervient pas du tout, autre que d'être présente, les yeux, les oreilles bien ouvertes !

L'observation de séances du CA, de réunions du comité de direction élargi et autres, a permis à la chercheuse d'observer les dynamiques entre les acteurs et les processus en action, au moment même.

### 3.7 Méthode d'analyse des résultats

[...] les données qualitatives concernent moins des comportements que des actions (qui comportent des intentions, des significations et qui ont des conséquences). Certaines actions sont relativement dénuées d'arrière-pensées, d'autres ont l'intention stratégique de « gérer les impressions » - ce qui relève de la façon dont les gens, chercheurs y compris, veulent être perçus [...] Ainsi, l'apparente simplicité des données qualitatives masque une réelle complexité qui requiert beaucoup de soin et d'attention de la part du chercheur. (Miles et Huberman, 2003, p.27)

Ces auteurs identifient trois (3) composantes de l'analyse des données qu'ils présentent sous le modèle de flux : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration /vérification des données.

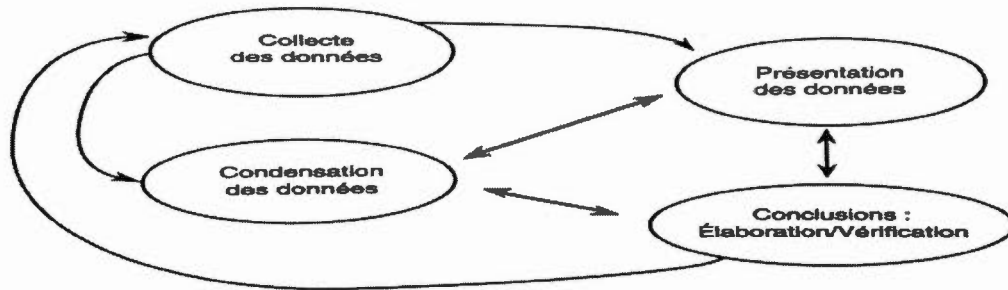


Figure 3.3 Composantes de l'analyse des données : modèle interactif (Miles et Huberman, 2003, p. 31)

### 3.7.1 La condensation des données

« La condensation est une forme d'analyse qui consiste à élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions « finales » et les vérifier. » (Miles et Huberman, 2003, p.29) Ce processus commence dès la construction du cadre conceptuel et se poursuit tout le long de la recherche.

### 3.7.2 La présentation des données

« Dis-moi ce que tu présentes, je te dirai ce que tu sais »  
(Miles et Huberman, 2003, p.30)

Cette étape vise principalement à rassembler l'information et la rendre accessible dans son ensemble pour en faciliter l'analyse. Il peut s'agir de fiches de synthèse d'entretien, de codes et codages, de codification thématique (2<sup>e</sup> niveau de codage pour « comprendre les patterns, les récurrences, les pourquoi », la rédaction de mémos, des réunions intermédiaires, des résumés intermédiaires par cas, des vignettes... Cette composante de l'analyse est dynamique « en constante progression,

alimentée en permanence par le travail sur le terrain. » (Miles et Huberman, 2003, p.101-164)

### 3.7.3 L'élaboration /vérification des données

Voilà le cœur de l'étude selon Miles et Huberman (2003, p.437). En effet, cette étape, aussi dynamique que les autres, commence dès que la collecte de données est initiée et vise à donner un sens. Il y a différentes tactiques d'élaboration proposées dans la littérature : repérer les patterns, rechercher la plausabilité, regrouper, utiliser la métaphore, compter, établir des contrastes/comparaisons, subdiviser les variables, repérer les relations, trouver des variables intervenantes... Les tactiques de vérification (ou de confirmation de résultats) sont aussi très variées : contrôler la représentativité, contrôler les effets de la chercheuse, vérifier la signification des cas atypiques, traquer les faits surprenants, vérifier les explications rivales... Toutes ces tactiques ont été utilisées au cours de l'analyse des données à un moment ou à un autre. Il y a eu quelques allées-retours en cours de route, le temps de réflexion faisant son œuvre.

L'auteure de la recherche a codé ces données à l'aide du logiciel d'analyse qualitative Atlas.ti7, version 7.5.10. Le chapitre sur la description des mondes et de leur grammaire dans *La justification, les économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991, p.200-262) a été utilisé pour le codage. Cela a servi à identifier les mondes en présence à travers le récit, le discours des acteurs. Au fur et à mesure du processus de codage, de nouveaux codes ont été ajoutés par la chercheuse parce qu'ils ajoutaient du sens, des éléments importants autour de situations conflictuelles, les dynamiques en présence, les dilemmes auxquels font face les participants.

### 3.7.4 Stratégie de validation

La définition de la triangulation que nous offre Bougueddach (2010, p.164) est la suivante :

C'est une stratégie de recherche au cours de laquelle le chercheur superpose et combine plusieurs techniques de recueil de données afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles. **La stratégie permet également de vérifier la justesse et la stabilité des résultats produits. Le recours à la triangulation décrit aussi un état d'esprit du chercheur, lequel tente activement et consciemment de soutenir, de recouper, de corroborer les résultats de son étude.** (Mucchielli *et al.*, (2004, p.289) cité par Bougueddach)

Le conseil retenu est de multiplier les perspectives pour mieux comprendre. Il y a plusieurs moyens d'y arriver : avoir des sources de données différentes, des informateurs différents, des analystes différents et des théories différentes. Au cours de l'analyse, nous avons eu plusieurs discussions avec notre directeur de thèse. Ces discussions ont permis d'apporter différents éclairages tout au long de la démarche.

### 3.8 Les critères de qualité

Comment s'approcher le plus près de la vérité ? Objectivité, fidélité, validité de construit, validité interne, validité externe, fiabilité et réplicabilité, diront les positivistes. Confirmabilité (neutralité), dépendance, validité de construit, crédibilité, transférabilité, voilà ce que nous vous proposons, constructiviste que nous sommes.

### 3.8.1 Conformabilité (neutralité)

La plus grande menace à la neutralité est la subjectivité. La chercheuse elle-même, principal instrument de la recherche, doit être particulièrement prudente, car elle se trouve à proximité des phénomènes qu'elle étudie. Cette proximité comporte plusieurs risques : de contamination (l'effet du chercheur sur le phénomène observé), de « going native » (de devenir aculturé au point de ne plus voir clair), d'alignement politique (perte de neutralité). Dans notre cas, bien que nous soyons issu du réseau de la santé et y avons travaillé pendant près de trente (30) ans, nous avons pris nos distances depuis le début des nos études doctorales. Ainsi, s'il s'avère que nous ne sommes pas impliqués ni de près, ni de loin, dans les situations, événements qui se présentent. Par contre, nous admettons que toutes les expériences et connaissances du réseau de la santé et des services sociaux, ainsi que les expériences de gestion sont bien présentes à notre esprit. Nous en sommes pleinement conscients. Au-delà des risques de subjectivité, nous croyons que cela a représenté un avantage. Cela a permis d'augmenter le niveau de confiance des participants, car la chercheuse connaît leur réalité et saisi les nuances ; de plus, cela a permis d'aller encore plus en profondeur dans la compréhension de la signification que donnent les participants aux situations et des enjeux. Malgré tout, nous avons fait preuve de prudence et de rétrospection. Pour diminuer ces risques au minimum, nous avons utilisé quelques stratégies qui ont fait leur preuve : avoir des sources multiples de données, impliquer les acteurs dans la révision des données, demander à des collègues et mes directeurs de réviser le tout d'un esprit critique.

### 3.8.2 Dépendance

Chez les constructivistes, la dépendance remplace le concept de fidélité, car nous cherchons plutôt à établir de la cohérence entre les différentes interprétations issues

de contextes différents. La question que la chercheuse doit se poser est « Avons-nous agi avec suffisamment de soin et d'attention ? » (Miles et Huberman, 2003, p.503) À cet effet, Noël suggère au chercheur de calibrer son comportement en rédigeant un carnet de bord. Ce recueil de notes fait état des circonstances entourant le processus de recherche (Noël, 2011, p.135-136). Nous cherchons à offrir la meilleure garantie de justesse et la fiabilité des résultats. La transparence et l'identification des biais dans nos démarches ajoutent au sérieux de notre démarche.

### 3.8.3 Validité de construit

Lorsqu'on s'intéresse à la validité de construit, on ne s'attache pas au processus de construction de l'objet de la recherche, mais au processus d'opérationnalisation de l'objet de la recherche [...] il convient donc de s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique. (Drucker-Godard *et al.*, dans Thiétart *et al.* 2007, p.266).

Le chercheur souhaite accéder aux connaissances et interprétations de ses informateurs pour retenir ses observations ; a-t-il les bons instruments pour arriver à ses fins ? Pour assurer la validité convergente, les résultats devraient être les mêmes lorsqu'on mesure le même trait de façon différente ; on assure la validité discriminante, lorsque la mesure est unidimensionnelle (Noël, 2011, p.137). Les stratégies comme avoir plusieurs sources de données différentes, la chaîne d'évidences et faire valider le cas par des acteurs principaux (Drucker-Godard *et al.*, dans Thiétart *et al.* 2007, p.270).

### 3.8.4 Crédibilité

Au niveau de la crédibilité, parmi les questions que le chercheur doit se poser, nous soulignons les suivantes : Est-ce qu'on a adéquatement représenté les multiples



constructions possibles de la réalité ? Dans quelle mesure, les descriptions ont-elles un contexte riche ?

La crédibilité des études de cas repose largement sur la justesse des inférences et il faut être capable de démontrer qu'il y a convergence dans ce qui semble évident pour en assurer l'évaluateur. [...] considérer différentes explications avant de retenir celle qui semble la plus plausible. (Noël, 2011, p.184)

Au niveau de l'interprétation des données, l'étude de cas fournit beaucoup de données, ce qui favorise la saturation et l'authenticité ; de plus cela ajoute de la crédibilité aux interprétations. Malgré ces avantages, il persiste un risque d'augmenter l'ambiguïté. Nous croyons qu'une documentation détaillée de l'analyse associée à la validation auprès des informateurs, a atténué le risque.

### 3.8.5 Transférabilité

La transférabilité repose ici sur la possibilité d'appliquer les résultats obtenus sur d'autres contextes (Noël, 2011, p.140). Pour permettre à un autre parti de comparer avec d'autres échantillons, il faut s'assurer que les caractéristiques de notre échantillon sont assez détaillées. La comparaison s'effectue donc avec beaucoup de précautions.

### 3.9 Considérations éthiques

Il y a cinq (5) principes formels d'éthique en recherche que tout chercheur doit toujours garder en tête : le respect de la dignité humaine, le consentement libre et éclairé, le respect de la vie privée et des renseignements personnels, la minimisation des risques et l'optimisation des avantages, le respect des personnes vulnérables. Le

respect de la dignité humaine est à la base de tous les autres principes. Ainsi, nous devons nous assurer que notre recherche ne portera pas préjudice aux participants et que l'intégrité du terrain sera protégée. De plus, dans notre démarche, nous nous sommes assurés que la norme de priorité du terrain est respectée.

Nous avons expliqué à chaque acteur la nature de notre projet, les buts, les étapes, les méthodes utilisées et les processus de validation dans lesquels ils ont été invités à participer. Car notre position implique que les sujets étudiés construisent avec nous les significations. Comme nous l'avons mentionné précédemment, chaque participant a été rassuré de la confidentialité des entretiens qu'il nous a accordés. La procédure que nous avons mise en place implique plusieurs étapes pour arriver à cette fin : la chercheuse, le directeur de thèse, le comité de thèse, le transcripteur professionnel se sont tous engagés par écrit à respecter la confidentialité des données, de l'identité des personnes et des sites. Les participants ont pu se retirer de l'étude à tout moment. Ils pouvaient retirer des sections des entretiens ou y apporter des corrections ou des précisions, ou y ajouter des suppléments d'informations. Ils ont eu la possibilité de choisir « entre l'anonymat et la reconnaissance » en connaissant les conséquences de leur choix (Noël, 2011, p.157). Leur consentement était libre et éclairé.

### 3.10 Synthèse

Positionnement	Compréhensif
Paradigme	Constructiviste
Stratégie de recherche	Étude de cas
Méthode de collecte de données	Triangulation (documents, entretiens, observation directe non participante)
Méthode d'analyse de données	Triangulation, hybride (Atlas – TI; Analyse d'événements observés, analyse de documents)

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS ET ANALYSE

#### 4.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous revenons sur le cadre élaboré par la chercheuse et inspiré du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* pour analyser les situations de désaccord. Ensuite, nous ferons une brève description de l'organisation et de sa structure organisationnelle telle qu'elle était au moment la recherche sur le terrain, soit entre décembre 2014 jusqu'au 1er avril 2015.

Les réponses aux questions sur les valeurs individuelles et partagées, les motivations, les normes entendues et les objectifs nous indiquent qu'ils revêtent un caractère plus général, car des tendances nettes se dessinent au fil des situations. Afin d'éviter de les répéter en cours d'analyse, nous les traitons séparément. Dans l'analyse de chaque situation, nous avons cependant spécifié les valeurs, motivations, normes et objectifs collectifs qui lui sont plus spécifiques ou plus importants.

Finalement, nous ferons l'analyse de situations où il y a eu des malaises importants, difficultés marquées ou de francs désaccords. La première situation touche le département de radiologie ; cette situation évolue à travers trois moments importants et implique plusieurs épreuves. Afin d'en faciliter l'analyse, nous l'avons divisée en trois situations différentes bien qu'elles soient interreliées : le chevauchement des champs de pratique en radiologie, la crise en radiologie et la sortie de crise. Ensuite, nous analyserons l'intégration de plusieurs missions dans un institut ultraspecialisé, l'efficience dans la gestion des fonds publics et les suppressions de postes. Nous

verrons à travers l'analyse de ces six situations, comment et pourquoi les décideurs ont justifié leurs choix stratégiques, et mené, ou non, leur équipe vers une zone de coopération et de coordination.

#### 4.2 Cadre d'analyse des situations

Nous rappelons le cadre conceptuel basé sur le *modèle De la justification, Les économies de la grandeur* pour mieux comprendre le processus de justification emprunté par les décideurs. Les chiffres indiquent l'ordre des questions d'analyse et respectent l'esprit du modèle de Boltanski et Thévenot (1991) :

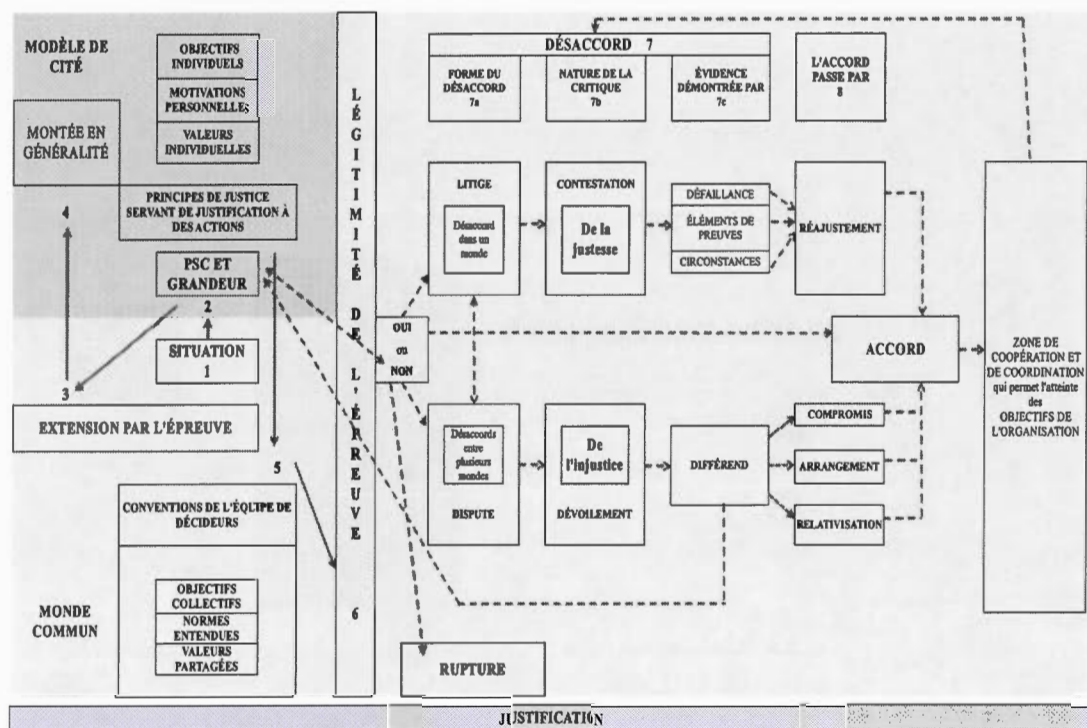


Figure 4.1 Cadre d'analyse

Les questions structurant l'analyse des situations sont les suivantes :

1. Quelle est la situation et quel est son contexte ? (En référence au monde commun dans lequel la situation se produit) ;
2. Quel est le principe supérieur commun (PSC) qui convient à la situation et quelle est la grandeur et pourquoi ? (En référence à la cité d'où viennent les principes de justification) ;
3. Quelle est l'épreuve ? (En référence au fait que la cité s'étend dans le monde commun par l'épreuve) ;
4. Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ? (En référence à la cité d'où viennent les principes de justification) ;
5. Quels sont les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ? (En référence au monde commun dans lequel la situation se produit) ;
6. Est-ce que l'épreuve est légitime aux yeux des décideurs ? (En référence au monde commun dans lequel la situation se produit)
7. Le désaccord : (en référence au monde commun dans lequel la situation se produit)
  - a. Quelle est la forme du désaccord ?
  - b. Quelle est la nature de la critique ?
  - c. Quels sont les éléments d'opposition, c.-à-d. les évidences ?
8. Quelle est la voie de sortie du désaccord ? (En référence au monde commun dans lequel la situation se produit).

#### 4,3 Présentation de l'organisation, de sa structure organisationnelle et du profil des participants à l'étude

##### 4.3.1 Présentation de l'organisation

L'Institut de Cardiologie de Montréal est inauguré en 1954. Il occupe alors deux étages de l'Hôpital Maisonneuve, qui vient d'ouvrir ses portes. Équipé de 42 lits, c'est alors le plus grand centre de cardiologie au pays. À l'époque, l'équipe médicale est composée de trois cardiologues et de deux chirurgiens. C'est le premier établissement au Canada à réunir tous les services de cardiologie sous un même toit, une idée qui, par la suite, fera son chemin dans plusieurs pays.

Douze ans plus tard, l'Institut s'installe dans un hôpital tout neuf, au coin des rues Bélanger et Viau. En 1995, une nouvelle aile s'ajoute pour répondre aux besoins du centre de recherche, qui a pris de l'expansion au fil des ans. Sa croissance exceptionnelle contribuant à son rayonnement sur les scènes locale, nationale et internationale en matière de prévention, de soins, de recherche et d'enseignement, l'ICM ne cesse depuis d'améliorer ses infrastructures.<sup>17</sup>

L'Institut de cardiologie de Montréal, en 2014<sup>18</sup>, arbore quatre missions : soins et services, prévention, enseignement et recherche. Il comprend 153 lits, dont 21 en soins intensifs médicaux, 21 en soins coronariens et 24 en soins intensifs chirurgicaux. Les installations comprennent aussi 4 salles d'opération, 7 salles d'hémodynamie, dont une salle hybride d'intervention, 3 salles d'électrophysiologie, 1 salle d'angioradiologie, 1 salle d'imagerie par résonnance magnétique à vocation cardiovasculaire. Les effectifs sont les suivants :

---

<sup>17</sup> Ces informations sont tirées du site web : <https://www.icm-mhi.org/fr/propos-nous/notre-histoire/naissance-croissance> ;

<sup>18</sup> Ces informations sont tirées du site web : <https://www.icm-mhi.org/fr/propos/notre-present/licm-en-chiffres>

- 520 infirmières/infirmiers.
- 226 médecins, dont 45 cardiologues, 8 chirurgiens cardiovasculaires, 12 anesthésiologistes ;
- 81 chercheurs spécialisés en recherche clinique, fondamentale et appliquée ;
- plus de 700 étudiants par année, dont quelque 60 résidents en médecine répartis en huit spécialités : anesthésiologie, cardiologie, chirurgie cardiaque, médecine interne, médecine nucléaire, médecine psychosomatique, physiatrie et radiologie.

Cet institut fonctionne à plein régime comme le démontrent les statistiques d'achalandage et d'interventions :

- 7 300 personnes hospitalisées ;
- 17 000 visites à l'urgence ;
- 46 000 visites aux cliniques externes ;
- 44 000 visites à la clinique d'anticoagulants ;
- 70 % des patients proviennent de l'extérieur de Montréal ;
- 1810 interventions chirurgicales, dont 1650 chirurgies cardiaques ;
- 6360 procédures d'hémodynamie ;
- 2250 procédures d'électrophysiologie.

L'organigramme illustre la structure organisationnelle au 29 octobre 2013 et est présenté à l'annexe E. Il s'agit de la structure avant nouvelle réforme. Nous comptons un directeur général, un directeur général adjoint et directeur des opérations du Centre de recherche et neuf directions et une direction adjointe : services professionnels, soins infirmiers, Centre de recherche, enseignement, prévention, ressources humaines, ressources technologiques et immobilières, communications et partenariats, et la direction adjointe des ressources financières. Il est à noter que lors

de l'étude, toute fonction d'enseignement et de formation avait été centralisée sous la direction de l'enseignement.

#### 4.3.2 Collecte des données : profil des participants, observations et recherche documentaire

Nous avons réalisé 31 entretiens auprès d'administrateurs, de cadres supérieurs et cadres supérieurs adjoints, de chefs de départements ou de services médicaux entre les mois de janvier et mai 2015. Les entretiens ont duré en moyenne 59 minutes et tous les participants en ont autorisé l'enregistrement. Presque tous les participants ont répondu à la demande de validation et pratiquement aucun ajustement du contenu n'a été exigé.

Afin de limiter au maximum l'identification des participants, nous ne rapportons que quelques données à leur sujet : 11 femmes et 20 hommes ; 29/31 ont entre 31 et 65 ans, 2/31 ont plus de 65 ans ; 13 administrateurs, 11 cadres supérieurs ou cadres supérieurs adjoint, 7 chefs de départements ou services médicaux. Au total, nous avons rencontré 11 membres du CMDP qui occupaient des fonctions officielles de dirigeants au sein de l'organisation.

La grande majorité des personnes œuvre à l'Institut de cardiologie depuis plus de 10 années. Plusieurs y ont d'ailleurs été formés ou ont eu recours aux services que l'Institut offre, en tant que patient ou membre de la famille d'un patient, d'où leur implication.

À ces entretiens, nous avons combiné près de 24 heures d'observations réparties dans les événements suivants : trois séances du conseil d'administration (6 heures), réunion d'un comité du conseil (1,5 heure), trois réunions du comité de direction



élargi (6 heures), deux réunions d'un comité de direction clinique impliquant quelques directeurs (4 heures) et trois réunions d'une des directions. Nous avons circulé dans l'établissement à plusieurs reprises afin de nous imbiber d'éléments culturels de nature plus subjective. La direction générale nous a offert un bureau pour travailler et rencontrer des participants, au cœur de ses quartiers. Nous avons ainsi pu observer le niveau d'activités dans ce centre nerveux de l'administration.

De plus, la direction générale a mis à notre disposition les procès-verbaux des séances du conseil d'administration, des cinq dernières années, ainsi que les documents comme le plan stratégique et les comptes-rendus de certaines rencontres de différents comités du conseil d'administration. Nous nous sommes aussi inscrite à la liste d'envoi des nouvelles de l'Institut de cardiologie de Montréal et celle de la Fondation de l'Institut de cardiologie de Montréal sur Facebook, afin de rester informée, tout au long de l'étude, des derniers développements que l'organisation est particulièrement fière d'annoncer.

#### 4,4 Résultats généraux sur les valeurs individuelles, les motivations, les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs organisationnels prioritaires.

Tout dans ce livre [L'homme, cet inconnu de Alexis Carrel] interpellait Paul David. La vision de l'être humain qui en ressortait, empreinte d'**amour** et de **respect** pour ce qu'il y a de meilleur en chacun, lui semblait irréprochable. Il fut envouté par **l'importance et la noblesse de l'art médical pratiqué avec idéal et discernement...** La joie et le contentement qu'apportent avec elles les **réalisations originales et créatrices** lui semblaient inestimables. **Les cimes encore vierges de la connaissance scientifique** que l'on pouvait percevoir à travers les démonstrations qui emplissent ce livre, ces sommets qui semblaient **si désirables pour le mieux-être de l'humanité**, l'attirèrent irrésistiblement. (Jacques, 1986, p. 18, nous soulignons.)

Considéré comme le père de la cardiologie au Québec<sup>19</sup>, Paul David a fondé son œuvre sur les valeurs et motivations citées dans cet extrait de Jacques (1986). La biographie faite par ce dernier à la suite de nombreuses heures d'entretien avec Dr David révèle aussi ces autres valeurs fondamentales : le zèle et la rigueur dans la formation (1986, p. 50), le dépassement de soi (1986, p. 6), le travail productif et l'excellence (1986, p. 99, 280), l'autonomie organisationnelle (1986, p. 164, 280), la réussite dans l'innovation (1986, p.99) ainsi que la reconnaissance des autres et au niveau mondial pour les nouvelles découvertes scientifiques (1986, p. 203, 254). Dr David croyait aussi qu'une équipe gagnante partageait les normes sociales suivantes : importance des débats d'idées (1986, p. 97), la coopération (1986, p. 204), la générosité (1986, p. 7), la prudence (1986, p. 226) et la confiance (1986, p. 241). Voilà un aperçu des valeurs, motivations et normes sociales au cœur de la fondation de l'Institut de cardiologie de Montréal.

Le discours officiel autour des valeurs organisationnelles est représenté sur le site web. Nous y voyons le « [...] système de valeur qu'il est fier de transmettre à tous les membres de son personnel »<sup>20</sup> :

Le respect et la qualité de la vie des patients et de leur famille ;  
 La valorisation des ressources humaines ;  
 L'excellence et l'innovation ;  
 La protection de la santé publique ;  
 Une participation active dans la communauté ;  
 Le partage de son expertise en appui au réseau de la santé ;  
 Une gestion rigoureuse ;  
 Le consentement éclairé des patients ;  
 Une éthique responsable et transparente.

---

<sup>19</sup> [En ligne] <http://www.encyclopediecanadienne.ca/fr/article/david-paul/> consulté le 16 novembre 2015

<sup>20</sup> <https://www.icm-mhi.org/fr/propos-nous/notre-present/valeurs-et-vision>

Les entretiens individuels ont été réalisés afin de comprendre ce que vivent tous les jours ses dirigeants actuels. La discussion autour des valeurs, des normes et objectifs collectifs a été initiée par le jeu de cartes. Les motivations personnelles ont été explorées à la dernière étape de l'entretien, par la question suivante : « Expliquez-moi ce qui vous motive à agir comme administrateur ou directeur ? ».

La compilation du nombre de fois qu'une valeur ou une norme est jugée comme la plus importante permet de faire ressortir ce qui semble le plus important, en général, pour les décideurs de cette organisation. Notre objectif n'étant pas de faire une démonstration quantitative, nous nous concentrerons sur les exemples que les participants ont utilisés pour illustrer chacune des valeurs ou normes qui leur apparaissaient les plus importantes. Nous faisons aussi le lien avec les cités et mondes de Boltanski et Thévenot (1991), et Boltanski et Chiapello (1999/2011).

#### 4.4.1 Valeurs individuelles et partagées

En demandant aux participants de distinguer leurs valeurs individuelles des valeurs perçues comme étant partagées au sein de leur groupe, nous demandions aux participants de faire un exercice mental en un court laps de temps où la spontanéité est privilégiée. Certains participants croyaient au départ que ce serait les mêmes, cependant, il est souvent arrivé que ce ne soit pas le cas ; en effet, lorsqu'il réfléchissait brièvement au choix à faire, ils réalisaient que leur choix prioritaire n'était pas nécessairement celui du groupe.

Les participants ont aussi la chance de modifier leur sélection lors de l'étape de validation. Malgré une période de réflexion plus longue, aucune modification n'a été faite par les participants. Ils ont tous confirmés être à l'aise avec leurs choix initiaux.

Le tableau suivant illustre les choix que les personnes ont faits en fonction de leur rôle au sein de l'organisation. Nous notons qu'au niveau du CA et des chefs médicaux, il y a plus de variété de valeurs sans évidence d'une dominance. Au niveau de la direction, nous notons la grande cohérence entre les valeurs individuelles préférées et celles qui sont perçues comme partagées. Lorsque nous regroupons les résultats de tous les participants, toutes catégories confondues, certaines valeurs ressortent du lot.

Tableau 4.1  
Valeurs les plus importantes pour les décideurs de l'organisation classées selon  
l'ordre d'importance accordée par les participants

<b>Fonctions Valeurs</b>	<b>CA (13 participants)</b>	<b>Direction 11 participants)</b>	<b>Chefs médicaux (7 participants)</b>	<b>Tous (31 participants)</b>
<b>Individuelles les plus importantes</b>	Engagement			
	Fiabilité et Loyauté	Engagement et Loyauté	Engagement Fiabilité	Engagement Fiabilité
	Bienveillance, Égalité, Réussite, Justice, et Exactitude	Fiabilité	Loyauté Devoir	Loyauté
<b>Partagées perçues comme les plus importantes</b>	Réussite		Réussite	Réussite
	Travail productif	Réussite	Travail productif, Loyauté et Stimulation	Engagement et Travail productif
	Prospérité et Stimulation	Loyauté Engagement	Notoriété et Engagement	Loyauté
	Exactitude			

Les prochaines sections nous présentons les valeurs qui sont ressorties comme les plus importantes, en précisant les définitions qui y sont attachées, leurs liens avec les cités et mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Nous illustrons aussi comment les

participants estiment que ces valeurs se traduisent en termes de conduites et de pratique dans leur organisation. Ainsi, nous ajoutons des extraits des propos des participants pour compléter ce portrait et faire quelques constats.

#### 4.4.1.1 La fiabilité

« La fiabilité est une valeur morale ». (Rokeach, 1973)

« C'est être digne de confiance, à qui on peut se fier ». (Robert, 1997)

« La fiabilité se concrétise par l'intégration dans les rouages d'une organisation »  
[Cité et monde industriel]. (Boltanski et Thévenot, 1991, p.254)

La fiabilité constitue une valeur individuelle fondamentale pour les décideurs de l'organisation. Deux interprétations de la fiabilité telle qu'elle est vécue sont évoquées dans les propos d'un des participants :

La fiabilité, c'est de faire du travail productif, de s'engager, mais de le faire avec responsabilité et avec confiance, **que les gens aient confiance en ce qu'on fait**. Et que notre organisation, en tout cas que le service en question soit... qu'il soit fiable et le démontre... C'est lié aussi au **respect** parce qu'on n'a pas vraiment de respect si on n'est pas fiable et je crois aussi au respect. (Extrait 24 boi, nous soulignons.)

La fiabilité est importante pour deux raisons instrumentales : pour augmenter le sentiment de confiance des autres envers soi et pour mériter le respect des autres. Il s'agit d'une valeur importante individuellement, mais qui n'est pas ressortie comme étant partagée par une majorité de décideurs.

Constat 1 : La fiabilité, une valeur individuelle, fréquemment identifiée comme faisant partie des plus importantes, n'est pas perçue comme étant partagée dans le groupe de décideurs.

#### 4.4.1.2 L'engagement

« L'engagement est une valeur sociale » (Rokeach, 1973).

« C'est prendre compte des intérêts de l'autre » (Comte-Sponville, 2001, p.34).

« [...] vers les intérêts communs, vers ce qui unit et qui incite à rompre l'isolement »  
[Cité et monde civiques et par projet] (Boltanski et Thévenot, 1991, p.233).

L'engagement, valeur importante de la cité civique, met de l'avant la primauté de l'intérêt général : « [ainsi], les personnes accèdent à l'état de grand en sacrifiant leurs intérêts personnels pour servir l'intérêt de tous. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.118) Dans le monde civique, cette valeur pousse les personnes à « [contenir] en eux-mêmes une aspiration qui les porte vers ce qui est commun, vers ce qui unit et qui les incite à rompre leur isolement. » (Boltanski et Thévenot, p.233). Mais l'engagement peut aussi être appréhendé sous un autre angle, Comte-Sponville en souligne d'ailleurs les exigences : « Prendre compte les intérêts de l'autre, autant ou plus que les siens propres, cela ne va pas, selon le cas, sans effort, sans tristesse ou sans joie : cela ne va pas sans générosité, sans compassion, sans amour. » (2001, p.34). Cette définition nous ramène à une conception qui se rapproche plus des valeurs associées à la cité domestique. L'engagement se conçoit aussi en fonction d'une chose, d'un projet ; il est alors conçu sous la forme d'un processus comme Boltanski et Chiapello le décrivent dans la cité par projets :

Pour s'engager, il faut être capable d'*enthousiasme*, et aussi, le projet étant un processus complexe et incertain qui ne peut être contenu dans les limites de contrats toujours incomplets, savoir *faire confiance* à ceux avec qui se nouent des liens destinés à évoluer au fur et à mesure du développement du projet. (1999/ 2011, p.182, souligné par les auteurs.)

Nous avons pu constater lors des entretiens et périodes d'observation que l'engagement est une des plus importantes valeurs partagées et se traduit, concrètement, autant par le dévouement auprès de la clientèle et l'attention démontrée aux membres de l'organisation, que par l'énergie investie dans le développement de l'organisation et dans le progrès scientifique. Les témoignages de ces participants démontrent l'importance de l'engagement dans l'organisation : « Ça se manifeste, dans le fond, dans le quotidien, dans **la nature de l'implication, de la constance, l'implication à long terme, la sincérité, la participation...** » (Extrait de 07 poi, nous soulignons) ;

L'expression qu'on aime utiliser ici, c'est **qu'ils ont le logo de notre institution tatoué sur le cœur**. [...] C'est **des gens qui se démènent soit pour des patients**, un patient qui appelle, qui est un... qui sait pas à qui s'adresser : bien, on va référer à la bonne personne, on va trouver la bonne ressource. Quelqu'un qui va rester un peu plus tard pour revoir des dossiers, puis rappeler les patients, ça, c'est l'engagement. L'engagement **envers la mission hospitalière**, que ça soit aux soins des patients, je peux vous en donner des exemples de **gens qui se dévouent corps et âme pour l'institution** et qui vont rappeler les patients le matin quand ils ont des problèmes, qui vont s'assurer que tout fonctionne au niveau des cliniques, etc. Je peux vous donner des exemples très concrets avec des noms de gens qui ont fait des actes durant leur fin de semaine de travail pour rappeler des patients qui sont malades et qui ont besoin d'être dirigés vers l'urgence. Ça, c'est l'engagement. (Extrait de 20 lof, nous soulignons) ;

Bien, je pense qu'ici, c'est une des choses qui fait la différence au niveau de l'institut, des gestionnaires : **tout le monde est engagé cœur et âme**. Ça paraît dans toutes les décisions. Mais une action précise qui montre qu'on est engagé? Bien, **on donne du temps** pour [...] **Donner beaucoup de temps pour n'importe quel autre comité en-dehors qui fait qu'on va faire avancer les choses**. (Extrait de 17 bru, nous soulignons).

#### 4.4.1.3 La loyauté

« La loyauté est une valeur morale » (Rokeach, 1973).

« C'est obéir aux lois de l'honneur et de la probité, être fidèle à tenir ses engagements » (Robert, 1997).

« C'est aussi être fidèle dans la continuité » [Cité et monde domestiques] (Boltanski et Thévenot, 1991, p.209).

La loyauté « est le respect de ce qui est exigé par les lois de la fidélité et de l'honneur [...] qui implique de se conformer à un engagement même face à des circonstances changeantes ou adverses. [...] Il s'agit d'une obligation que l'on a envers autrui. »<sup>21</sup>  
Rappelons que nous avons associé cette valeur à la cité domestique car :

Dans cette cité, le principe d'équivalence fait donc référence aux **relations personnelles entre les gens**. La grandeur est « un état qui, pour être évalué à sa juste mesure, doit être rapporté aux **relations de dépendance d'où les personnes tirent l'autorité qu'elles peuvent à leur tour exercer sur d'autres**. [...] Dans cette cité, la grandeur des personnes dépend donc de **leur position hiérarchique** dans la chaîne des liens de dépendance personnelle. (Nachi, 2011, p.115, nous soulignons.)

---

<sup>21</sup> [www.lesdefinitions.fr/loyaute](http://www.lesdefinitions.fr/loyaute) au 23 octobre 2014



Les participants estiment que la loyauté envers l'organisation est parmi les valeurs les plus importantes. Cette valeur est imprégnée et puissante, car elle façonne les actions des membres de l'organisation, et impose un code de conduite au quotidien. « Pour la loyauté, c'est simplement d'être dévoué non seulement dans notre petit département à nous, mais aussi dans l'ICM et sa vocation, et ce qu'elle veut faire. » (Extrait de 09 tru) ;

Je ne sais pas si c'est le bon terme, là, mais **une fidélité à l'organisation**, puis une prise de décision qui... qui... En fait, c'est un équilibre entre... En tout cas, je vais peut-être dériver, mais en tout cas, c'est **un équilibre entre représenter ma direction, donc représenter les gens qui travaillent pour moi auprès de l'organisation, mais en même temps, c'est de, par rapport au comité de direction, c'est d'être solidaire, là, t'sais? Quand je parle de fidélité, je parle aussi d'être solidaire de décisions** tout en défendant aussi mes propres... les propres intérêts de ma direction, mais je pense que c'est une valeur importante, de finalement **se rallier**, là. Il peut y avoir des débats, mais il faut se rallier au comité de direction et après ça, **de défendre ça auprès de...** Donc, il y a une forme de... on peut appeler ça une forme de **solidarité ou de fidélité au groupe ou à l'organisation**. (Extrait de 28 gra, nous soulignons).

Constat 2 : **L'engagement et la loyauté** : des valeurs individuelles, fréquemment identifiées comme parmi les plus importantes, et aussi perçues comme partagées dans l'organisation

#### 4.4.1.4 La réussite

« La réussite est une valeur de compétence et terminale. C'est le fait d'être performant au regard des normes culturelles dominantes, et d'obtenir ainsi l'approbation sociale » (Rokeach, 1973 et Schwartz, 2006, p.933).

« Se détacher du peloton, se lancer des défis, marquer des points, être un gagnant »  
[Cité et monde marchands] (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 245).

Les décideurs, collectivement, choisissent la réussite comme la valeur qui les mènera à la reconnaissance et l'approbation sociale. En général, la valeur réussite a plutôt un caractère individualiste, mais quand elle concerne un groupe, elle est essentielle à l'atteinte des objectifs. (Schwatz 2006, p. 933) La réussite comme leitmotive est ainsi démontrée : « [...] On veut que l'institut **demeure à la fine pointe des connaissances et demeure un innovateur**, mais on veut aussi s'assurer que l'institut ait les ressources nécessaires pour pouvoir fonctionner. » (Extrait de 01 clu, nous soulignons) ; « [...] on regarde nos projets. Ça, **ça ne ment pas**, là. On part avec un certain nombre de projets, puis **on regarde la quantité de projets qu'on réalise**. » (Extrait de 04 abi, nous soulignons) ;

Là, je vous ai donné la réussite pour le premier, là. Alors... je vais rester à la réussite parce que je dirais qu'il y a **une grande fierté** sur des... sur ce que l'institut a accompli au fil des années. Puis **ça stimule, ça attire les administrateurs**, puis ça... c'est un **facteur important dans leur engagement**, je pense. (Extrait de 07 poi, nous soulignons) ;

C'est sûr que... c'est sûr que les bonnes nouvelles sur **les bonnes réussites** et tout ça **sont des leitmotivs envers les équipes**, [...] les réussites qu'on a. Les réussites de l'établissement sont les réussites de toutes les équipes. Alors si... si un médecin reçoit un prix parce qu'il a découvert... ou pas parce qu'il a découvert, mais parce qu'il a une nouvelle façon de procéder, une nouvelle technologie, une nouvelle... qui diminue les risques post-opératoires, **c'est toute l'équipe** du bloc opératoire **qui est imputée là-dedans aussi**. C'est toute l'équipe des soins intensifs. C'est pas des succès individuels, **c'est des succès collectifs, généralement**. C'est sûr qu'il y a un nom associé, mais on essaie de faire des succès collectifs. [...] **Les réussites de l'établissement sont les réussites de toutes les équipes**. (Extrait de 09 sim, nous soulignons) ;

« **On joue pour gagner**. Et on... C'est pas parce qu'on a des plus gros bonus. **C'est parce que c'est notre mission, c'est d'avoir un établissement de classe mondiale**. Et la reconnaissance. » (Extrait de 18 lab, nous soulignons). Les propos des

participants, au sujet de la réussite, sont nombreux et forts à l'effet que la réussite de l'organisation se répercute sur tous ses membres.

#### 4.4.1.5 Le travail productif

« Le travail productif est une valeur de compétence et terminale » (Rokeach, 1973).

« C'est produire un effet utile par son activité » (Robert, 1997).

« La dignité des personnes est un potentiel d'activité et s'exprime à travers un travail qui est la mise en œuvre de l'énergie de l'homme » [Cité et monde industriels] (Boltanski et Thévenot, 1991, p.255).

Le travail productif est perçu comme une valeur partagée de première importance. En tant que telle, au même titre que la réussite, elle agit comme une norme. Elle impose un investissement d'énergie appréciable de la part de chacun des membres de l'organisation. De plus, cet investissement doit porter fruit, car les résultats importent tout autant, comme en reflètent les propos des participants :

Le travail productif c'est-à-dire de **faire quelque chose de ma position**. [...] Puis mener à bien les choses, ça implique **de travailler, puis d'être productif**. Donc, qu'il y ait des résultats. Donc, j'ai effectivement une attitude de **gestion orientée vers les résultats**, ce qui est soit un défaut ou un avantage dépendant des types de gestion. (Extrait de 24 boi, nous soulignons) ;

Et je dirais aussi **la valeur de la qualité du travail**. Donc, qu'on ait un travail qui soit fait avec grâce et dignité, c'est très important. Il faut d'abord **bien travailler**. Et ça, je pense que ce sont les... en tout cas, pour moi, les grandes valeurs qui guident mes décisions. (Extrait de 25 che, nous soulignons) ;

C'est d'abord faire un travail qui est adéquat. On ne peut pas prétendre être le meilleur, mais on peut au moins **prétendre de faire du mieux qu'on peut**. Je pense que c'est déjà beaucoup. Et... je pense que... **je mets d'abord en premier mon travail** (Extrait de 29 des, nous soulignons) ;

« Bien, c'est parce **qu'on est toujours dans une atteinte d'un objectif**. » (Extrait de 17 pot, nous soulignons).

Constat 3 : **La réussite** est la valeur partagée la plus importante ; **le travail productif** suit de très près la réussite, comme valeurs partagées dans l'organisation.

#### 4.4.2 Motivations personnelles

En nous basant sur l'hypothèse de McClelland (1985, p.812) voulant qu'une personne œuvrant dans un milieu professionnel cherche à répondre à un besoin d'affiliation, de pouvoir ou d'accomplissement, nous avons posé aux participants la question suivante : expliquez-nous ce qui vous motive à agir comme décideur (administrateur, directeur ou chef médical). Des propos des participants, nous soulignons les trois principales sources de motivation : vouloir transformer et innover, avoir le sentiment du devoir et avoir le besoin d'être reconnu. Nous constatons qu'il s'agit de combler un besoin d'accomplissement plutôt que d'affiliation ou de pouvoir, si on se réfère aux catégories de McClelland (1985).

##### 4.4.2.1 Vouloir transformer et innover

*« Value-enhancing activities in the Create quadrant deal with innovation in the products and services the organizations produces. A mantra of this quadrant might be: 'Create, innovate, and envision the future' »  
(Cameron et al., 2006, p.36)*

La majorité des participants ont mentionné qu'ils sont motivés par l'idée de contribuer au changement, de transformer les choses, les processus, et de créer. Nous illustrons cette motivation par quelques-uns des propos recueillis lors des entretiens :

**Je me disais : il me semble que je pourrais améliorer ça, moi, ce système de santé là!** Peut-être qu'on part tous de là, là. C'est ça. Donc, j'avais la prétention de pouvoir... de pouvoir, c'est ça, aider. Puis je pense que c'est peut-être encore ça, finalement, qui nous motive. [...] **Participer à l'avenir de l'Institut de cardiologie... je trouve que c'est quelque chose de vraiment important**, puis... Oui... C'est vraiment significatif pour moi. (Extrait de 19 lem, nous soulignons) ;

Mais c'est dans l'envie de **participer à quelque chose de plus grand que soi**. C'est l'envie... de contribuer à... à la réalisation d'un mandat qui est complètement pas dans mon domaine, là, t'sais... C'est l'envie de supporter, d'aider, d'être partie prenante de. Ça, c'est tout à fait clair. [...] (Extrait de 21 oue, nous soulignons) ;

**Le sentiment de faire avancer les choses**, d'être dédié pour une cause. Ça fait partie de ma personnalité de... Peut-être l'engagement. La satisfaction d'équipe, là, plus. D'être engagée pour **faire avancer le département**, c'est vraiment ça mon objectif numéro un. (Extrait de 17 bru, nous soulignons) ;

Vraiment, c'est la **transformation du département**. De passer à un département qui fonctionne bien cliniquement et assez bien du côté de recherche, département qui va être connu comme un endroit où les fellows du monde entier viennent... peuvent venir faire [la spécialité médicale], où est-ce qu'on **innove de façon régulière**, où est-ce qu'en pédagogie, on est et on continue **d'être les meilleurs enseignants de l'université**. (Extrait de 09 tru, nous soulignons) ;

Bien, **d'abord j'aime ça**. Puis j'ai une bonne équipe, j'ai un bon environnement. [...] puis il y a **toujours des défis nouveaux, des nouvelles affaires à développer**, mais dans un milieu qui est raisonnable, qui n'est pas un tue-monde, là. (Extrait de 03 gab).



#### 4.4.2.2 Avoir le sentiment du devoir accompli

« Le devoir est une valeur morale. C'est une forme d'obligation, de commandement, d'impératif. C'est aussi la nécessité d'accomplir une action par pur respect pour la loi morale, indépendamment de toute inclinaison sensible ou affective » (Compte-Sponville, 2001, p.165).

« Les personnes, dans cette cité, ont « [...] des devoirs, plus encore que des droits, à l'égard de eux qu'ils comprennent et dont ils sont par conséquent, responsables. » »  
[Cité et monde domestiques] (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 214).

Plusieurs participants ont souligné comment il est important pour eux de remettre à la société ce qu'ils ont reçu : soit comme ancien patient, pour les soins et services de santé reçus à l'Institut qui a sauvé leur vie ; soit pour la formation reçue à l'institut qui a permis d'avoir une carrière estimable ; ou soit parce que l'on souhaite contribuer au bien commun. Contribuer par leur investissement personnel dans l'organisation leur permet d'avoir le sentiment du devoir accompli. Ces quelques extraits en font la démonstration : « C'était comme un peu **redonner à ma profession** et en plus, [...] » (Extrait 06 lab, nous soulignons) ;

Tout ça pour vous dire que j'ai reçu beaucoup de l'institut et que pour moi, c'est la société qui me donne ça, là. Alors pour moi, c'est une manière encore d'être capable de faire... **de retourner quelque chose à la société**, ben voilà, c'est essentiellement ça [...] (Extrait de 01 lec, nous soulignons) ;

Pour moi, c'était un peu un aboutissement, **pour vraiment le bien public...** [...] Puis je jugeais que c'était **noble de venir dans le secteur public pour, un, servir notre population vraiment locale** parce que j'habite tout près, je suis un Montréalais. **J'ai même un passé en cardiologie, dans le sens que ma famille a été affectée par des maladies.** Donc, t'sais, il y avait un lien dans tout ça. (Extrait de 20 cor, nous soulignons) ;

Je vois ça plus comme, je dirais, **un service social**. Je pense qu'à un moment donné, il faut... c'est important [...], mais qu'à un moment donné, **on donne de notre temps pour la collectivité**. Moi, je le vois comme ça : on a une espèce de, je ne dirais pas sacrifice, mais je dirais que... je le vois comme... je le vois comme un travail. **À un moment donné, il faut redonner un peu ce qu'on a reçu** et je vois cet aspect-là. (Extrait de 29 des, nous soulignons) ;

Puis moi, c'est ça qui me motive aujourd'hui parce que chaque grand projet qu'on réalise, et même petit projet qu'on réalise, **quand on voit qu'est-ce que ça apporte aux patients et à l'humain au bout, ben, c'est ça qui me donne mon énergie et qui me fait lever le matin pour venir travailler**. (Extrait de 04 abi, nous soulignons) ;

Moi, je pense que... une affaire qui est importante, c'est l'humanisme. Quand on s'implique dans une organisation comme ça, [...] la vie dans une collectivité, [...] On apporte... **on apporte une contribution, on en retire une contribution**. Puis la vie en société, ça peut... on peut la concevoir avec une vision généreuse, avec... **viser à ce qu'un plus grand nombre de personnes vivent le mieux possible**, puis à être un facteur positif dans le sens de cet objectif-là, ou s'en fouter ! (Extrait de 07 poi, nous soulignons).

#### 4.4.2.3 Être reconnu par les autres pour ses accomplissements

« La reconnaissance des autres est une valeur sociale. Associée à la réussite, cela provient du succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues » (Schwartz, 2006, p.933).

« La grandeur d'une personne est donc définie par la reconnaissance par les autres de sa réputation, de sa gloire, de sa notoriété, de sa renommée. » [Cité et monde de l'opinion] (Boltanski et Thévenot, 1991, p.116)

Bien que cette source de motivation ne soit pas la plus importante, elle demeure pour plusieurs participants relativement importante comme les propos qui suivent le soulignent : « **L'institut, sur la mappemonde, est très reconnu**. C'était vraiment



un... C'était idéal... Puis ce qui me motive dans tout ça, c'est que je crois, je s... je crois que je peux aider. » (Extrait de 20 cor, nous soulignons); « En fait, c'est très égoïste aussi parce que t'sais, on le fait beaucoup pour soi, hein ? **C'est parce qu'on a beaucoup de valorisation à faire ça.** » (Extrait de 21 oue, nous soulignons); « Ah, bien, d'avoir le sentiment de construire quelque chose, que ça va bien, puis que c'est valorisant. Puis avec **une reconnaissance de l'apport des pairs, des patients, du personnel.** C'est ça. » (Extrait de 11 laz, nous soulignons).

Constat 4 : La motivation individuelle des décideurs est principalement un objectif, **transformer, créer**. Elle prend sa source autour de deux valeurs en particulier : le **devoir** et la **reconnaissance des autres**.

#### 4.4.3 Normes sociales entendues

Nous avons vu précédemment que les normes contribuent à orienter les personnes dans leurs comportements et leur conduite au sein de l'organisation. Selon Schermerhorn *et al.*, elles servent à préciser les attentes des uns envers les autres et en quelque sorte rendent prévisibles les comportements des collègues (2014, p.254). Elles contribuent donc à nourrir la confiance et le sentiment de sécurité. Nous avons proposé trente-quatre normes aux participants. Le jeu consistait à classer ces normes par ordre d'importance. Nous illustrons dans le tableau suivant les normes considérées comme les plus importantes, celles qui sont les moins importantes et celles qu'il faut éviter à tout prix :

**Tableau 4.2**  
Normes entendues perçues comme les plus importantes selon les participants

	<b>CA</b>	<b>Direction</b>	<b>Chefs du corps médical</b>	<b>Tous</b>
<b>Normes dominantes</b>	Intégrité			
	Engagement et Respect	Intégrité	Intégrité	Intégrité
	Loyauté	Engagement	Loyauté	Engagement
	Coopération	Loyauté	Engagement	Respect
	Importance d'être bien préparé	Créativité	Créativité et Respect	Coopération
		Dialogue	Cohésion	Créativité
	Cohésion	Ouverture	Adaptation	Loyauté
<b>Norme la moins importante</b>	Humour et l'obéissance	Affirmation de soi	Affirmation de soi	Affirmation de soi et l'obéissance
<b>Norme à éviter à tout prix</b>	Méfiance et conservatisme	Méfiance	Méfiance	Méfiance

Les dirigeants ont choisi les normes d'intégrité, d'engagement, de respect, de coopération, de créativité et de loyauté. Nous leur avons demandé de nous donner un exemple de comment cette norme se traduit dans leurs conduites et pratiques. Les prochaines sections serviront à illustrer ces conduites et pratiques.

#### 4.4.3.1 L'intégrité

« L'intégrité est une norme qui implique la conformité à ce que la personne est réellement et l'absence de mauvaise intention. Elle commande l'honnêteté »  
(Robert, 1997).

« Et c'est cette aptitude à provoquer le respect qui fait la véritable supériorité : « Il n'est qu'une seule supériorité, c'est non pas celle que confèrent les bonnes manières

et leur application à des fins utilitaires et arrivistes ou tout bonnement conventionnelles, mais cette supériorité de « l'honnête homme » qui donne un sens à la vie, dans le rejet de tout égoïsme et dans le respect d'autrui ». [Cité et monde domestiques] (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 216).

Dans le quotidien de leurs activités, les participants ont choisi majoritairement cette norme comme la plus importante pour eux et elle se traduit par les comportements suivants : « Ça, je dirais, puis l'intégrité, bien, c'est... c'est dans le souci **d'avoir la bonne information, puis de ne pas se conter d'histoires**. C'est de l'intégrité intellectuelle. » (Extrait de 07 poi, nous soulignons); « [...] surtout de **demeurer vrai**, c'est-à-dire de **ne pas mentir, de ne pas se contredire**, d'être intègre avec ce avec quoi on croit, de pas, disons, se contredire à ce sujet-là. » (Extrait de 27 che, nous soulignons);

[...] de **montrer patte blanche, puis d'être transparent** dans ce qui est proposé, puis lorsqu'il y a des choix difficiles, bien expliquer les tenants et les aboutissants de tout ça. Je pense que c'est surtout là. **Ne pas essayer d'avoir des entourloupettes qu'on n'a pas vues venir, puis qu'on se fait servir la suite**. (Extrait de 29 des, nous soulignons);

Oh mon dieu, c'est pas tellement objectif, là ! C'est beaucoup au niveau du senti. Faire confiance entre les gens, confiance mutuelle, que les gens sont **honnêtes**. L'intégrité, **c'est un mélange, un paquet de différentes qualités qui font qu'on peut se fier, on peut sentir que les gens, justement, quand ils expriment leurs valeurs, ils agissent en conséquence** et que [...] Bien, beaucoup de confiance mutuelle, puis de sentir que **les gens sont là pour les bonnes raisons**, que le patient passe en premier, qu'on n'est pas une usine à saucisses, là, et qu'on a du plaisir à prendre soin des gens malades [...] (Extrait de 11 laz, nous soulignons);

Bien... qu'il n'y a **pas de cachette, que les choses sont dites**. [...] Même il y a des choses peut-être, des fois, surprenantes qui sont dites au comité de direction, que je me dis : ah, c'est bien, c'est bien que ça soit dit. [...] Ça me permet de voir que c'est pas caché, puis **qu'on explique vraiment les vraies affaires**. C'est correct. (Extrait de 17 bru, nous soulignons);

L'intégrité, c'est lorsqu'on prend une décision, **c'est qu'on la fait en connaissance de cause**. Et ce n'est pas parce que tout le monde autour de la table lève la main pour dire oui que tu lèves nécessairement la tienne... C'est pour ça que ce qui va avec l'intégrité, c'est **qu'il faut être bien préparé pour la réunion**, puis si tu n'es pas bien préparé, quant à moi, tu manques d'intégrité par rapport au rôle que tu as à assumer au conseil d'administration. (Extrait de 18 gag, nous soulignons) ;

[...] l'intégrité, c'est, pour moi, la façon de faire dans notre gestion quotidienne qui fait en sorte **qu'on est sans reproche**. Quand je dis qu'on est sans reproche, c'est-à-dire **qu'on fait dans le meilleur intérêt et dans le meilleur de nos connaissances à ce moment-là**. [...] Alors pour moi, c'est des processus qui sont vraiment intègres. Puis c'est l'intégrité institutionnelle et une intégrité des individus qui font le travail [...] (Extrait de 20 lof, nous soulignons) ;

Ben, intégrité, moi, je le vois, t'sais, à double sens, là, c'est-à-dire que tu ne peux pas être différent de ce que t'es. Mais **c'est justement ta couleur qu'on veut**. Puis intégrité, c'est aussi l'intégrité des données, l'intégrité des communications qu'on transfère, l'intégrité des données qu'on divulgue. Donc, c'est aussi **l'exactitude de ce qui est avancé** lorsqu'on fait les... bien préparer le suivi, hein, c'est un lien. Donc, c'est très recherché, c'est très démontré, puis c'est très... **Si c'est pas fait, si on voit qu'il y a un doute, sur l'intégrité des données par exemple ou sur une personne, c'est dit**. (Extrait de 21 oue, nous soulignons) ;

#### 4.4.3.2 L'engagement

« Par cette norme, l'individu assume les valeurs qu'il a choisies et donne un sens à son existence. Il peut s'agir d'une promesse, une convention ou un contrat »  
(Robert, 1997) [Mondes civique et par projet].

« Dans le Monde civique, l'engagement amène les personnes « vers ce qui est commun, vers ce qui unit et qui les incite à rompre leur isolement. » »  
(Boltanski et Thévenot, 1991, p. 233).

« Dans le Monde par projets, s'engager signifie « [s'impliquer] pleinement [...] Pour s'engager, il faut être capable d'enthousiasme, et aussi, le projet étant un processus complexe et incertain qui ne peut être contenu dans les limites de contrats toujours incomplets, savoir faire confiance à ceux avec qui se nouent des liens destinés à évoluer au fur et à mesure du développement du projet. » »  
(Boltanski et Chiapello, 1999/2011, p. 182).

Selon nos résultats, l'engagement est aussi important lorsqu'il est considéré comme une valeur et que lorsqu'il est vu comme une norme sociale du groupe. C'est donc dire de la place qu'il prend dans la culture organisationnelle et de la force qu'il a sur les décideurs. Les témoignages des participants sont très nombreux et nous n'en mentionnons que quelques-uns : « L'engagement, je pense qu'on est tous... on travaille tous pour une institution qui... bon, qui existe depuis plus de 60 ans [...] engagés, puis ont **toujours à cœur le bien-être de [l'institution], puis son développement.** » (Extrait de 29 des, nous soulignons); « Mais d'abord, leur présence, le fait qu'ils sont... qu'ils **maîtrisent les dossiers, les propos qu'ils tiennent,** forcément. C'est comme ça qu'on peut voir si quelqu'un, il a de l'engagement ou non, à mon avis. » (Extrait de 01 lec, nous soulignons);

[...] On va à des réunions, là, des fois, il y a des déplacements, des frais encourus : j'ai jamais vu une personne présenter un compte de dépenses. Puis souvent, je leur demande de contribuer au financement à toutes sortes d'affaires, des activités : **ils donnent du temps gratuitement. Puis quand ils viennent, ils... je dirais, ils s'attachent vraiment à... ils posent des bonnes questions, ils ont le souci de jouer leur rôle d'une manière... pleine et entière. Puis en donnant le meilleur d'eux-mêmes. Ils attachent de l'importance à ça.** (Extrait de 07 poi, nous soulignons).

#### 4.4.3.3 Le respect

« Norme qui impose la considération envers les autres, et qui porte à les traiter avec égard, en toute circonstance »  
(Robert, 1997).

« « [II] faut respecter ceux avec lesquels on vit » et avoir envers eux des égards. »  
[Monde domestique] (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 218).

Dans la norme de respect, il y a un souci de ne pas porter atteinte à quelque chose. Ainsi, dans les relations avec les autres, les membres d'un groupe sentent qu'ils doivent protéger ce qui les unit. Il y a aussi le sentiment que l'autre mérite d'être considéré pour ce qu'il apporte de particulier à l'organisation : son talent, son intelligence, son dévouement, ses idées... Les participants donnent les exemples suivants pour illustrer comment le respect se traduit dans leur organisation : « Bien, ça aussi, c'est de **respecter les décisions qui sont prises.** » (Extrait de 19 mes, nous soulignons); « Le respect, c'est vraiment dans les échanges, dans les communications, c'est de **prendre le temps d'écouter les arguments, d'écouter les faits,** donc c'est de s'assurer que dans nos relations interpersonnelles avec les autres [...]. » (Extrait de 18 gag, nous soulignons);

« Donc, le respect, c'est de **comprendre les limites ou les faiblesses** d'un des [membres], puis l'aider dans ce sens-là plutôt que de l'humilier devant le groupe. Ça, j'ai jamais vu ça. [...] Si un des [membres] fait pas le travail pour un projet particulier, on va donner le projet à un autre, mais **d'un commun accord.** » (Extrait de 01 del, nous soulignons);

« Alors le respect, c'est aussi **une pratique quotidienne**, en tout cas, il est imposé ici entre nous déjà à l'interne, entre les techniciens, entre les ingénieurs, entre le directeur. On s'assure que tout est dans la façon, tout est dans la façon de faire. Il y a des choses que parfois, elles dérivent ou qui sortent des normes, ou des choses qu'on aimerait faire, mais tout est dans la façon de le dire. Donc, **le respect est imposé de part et d'autre**, je veux dire, en tout cas moi, vis-à-vis de mes subordonnés, je m'impose à moi-même un respect, puis... puis dans les deux sens, je veux dire. Puis c'est valable aussi entre moi et mes supérieurs. » (Extrait de 04 abi, nous soulignons) ;

« Le respect se manifeste par le... le... les... **le respect du champ de compétences. Alors si on a quelqu'un qui est compétent en ressources humaines, [on] demande toujours que le sujet soit abordé ou apporté par la personne des ressources humaines, par la personne de technologie... Donc, on a un grand respect de la connaissance d'abord.** » (Extrait de 25 che, nous soulignons).

#### 4.4.3.4 La coopération

« Norme favorisant la participation à une œuvre commune »  
(Larousse en ligne, 20 160 222).

« L'aspiration commune à l'union définit la dignité des personnes. [...] Dans cet état, où il sont grands parce qu'ils sont solidaires, les individus sont des adhérents [...] »  
[Monde civique] Boltanski et Thévenot, 1991, p.233-234).

En général, la coopération vise la réalisation d'une œuvre qui répond aux intérêts des personnes qui choisissent d'y travailler ensemble. La coopération ne nécessite pas que tous soient d'accord, mais plutôt que tous sont prêts à faire consensus, en laissant tomber la concurrence et en faisant preuve de solidarité, de cohésion. D'ailleurs, les participants sont cohérents dans leurs choix, car ils ont majoritairement mis l'affirmation de soi comme la norme la moins importante de toutes. C'est ce qui ressort principalement des propos des participants : « [...] la coopération est

importante dans le sens où **il faut avoir l'appui de tous**, puis la coopération de tous **où tout le monde travaille dans le même sens et accepte les mêmes sacrifices.** »

(Extrait de 29 des, nous soulignons) ;

Bien, en fait, [...] notre but commun, c'est que l'institut soit correct, là, soit bien, soit bonne, soit... Ça fait que si on a une coopération ensemble, bien, on a **la même œuvre**, en fait : on a le même but ensemble d'être assis alentour de cette table-là, c'est l'Institut de cardiologie. (Extrait de 01 ban, nous soulignons) ;

Ça aussi, c'est presque quotidien, là. On est toujours en train de coopérer ensemble, **faire des compromis**. On est une petite équipe, puis on a beaucoup d'interactions. [...] On peut pas faire quelque chose sans l'autre, là. C'est très important. (Extrait de 20 cor, nous soulignons) ;

Bien, la coopération, c'est bien entendu que les membres du CA, je pense en tout cas, **travaillent tous pour réaliser les missions de l'institution**. [...] Et puis je pense qu'il y a une coopération de la part de tous les intervenants pour faire en sorte qu'on ait des solutions à ces situations-là [situations à haut risque]. [...] À l'heure actuelle, je pense que notre conseil d'administration est très **cohésif**. (Extrait de 27 che, nous soulignons).

#### 4.4.3.5 La créativité

« La créativité est une norme qui souligne « [...] l'importance de produire quelque chose, une solution nouvelle, sans précédent, sans pareil ». (Comte-Sponville, 2001, p.136)

« C'est aussi la capacité d'un individu ou d'un groupe à imaginer ou construire et mettre en œuvre un concept neuf, un objet nouveau ou à découvrir une solution originale à un problème [...] à imaginer et produire [...] une grande quantité de solutions, d'idées ou de concepts permettant de réaliser de façon efficace puis efficiente et plus ou moins inattendue un effet ou une action donnée. » ([En ligne] Wikipédia, 23 octobre 2014)



« [...] l'état de grand a les attributs qui sont ceux de l'*inspiration* elle-même comme illumination, faveur gratuite, à la fois extérieure et éprouvée dans l'*expérience* d'une motion intérieure qui habite et qui *transforme*. »  
[Monde de l'inspiration] (Boltanski et Thévenot, 1991, p.200)

La créativité, valeur de compétence et norme à la fois, fait partie du quotidien dans cette organisation et en est, en quelque sorte, le carburant principal. Les participants sont unanimes à cet effet : « Créativité, bien, **c'est la mère de toutes les solutions.** » (Extrait de 18 lab, nous soulignons) ;

La créativité, il y a un certain nombre d'exemples que je pourrais... Créativité, ça a été, par exemple, de mettre sur pied un comité opérationnel en chirurgie parce que le bloc opératoire, les soins intensifs, les étages, c'était trois entités... [...] **ce comité-là a rendu le bloc opératoire et le département de chirurgie beaucoup plus fonctionnel et productif**, à cause de ces réunions statutaires-là, où les dirigeants du département sont sur place, les dirigeants des différentes unités sont sur place, puis ils se parlent entre eux autres. (Extrait de 01 del, nous soulignons) ;

Créativité, c'est comme quand on se parlait tout à l'heure des défis d'équilibre budgétaire dans un hôpital. C'est de trouver des solutions, puis **essayer d'en faire plus avec moins**, puis sans affecter le niveau de soins qu'on donne aux patients. Donc, ça prend de la créativité. (Extrait de 18 gag, nous soulignons) ;

Bien, nous autres ici, on est **toujours à l'avant-garde de tout**. Ça fait que dans toutes nos méthodes, il faut être **de premier plan**, produire [rire] plus que les autres, faire les découvertes avant les autres. Donc, c'est tout ce qui se parle dans nos comités de direction, là, avec les docs entre autres, c'est ça : **adopter les nouvelles méthodes, les nouveaux logiciels. On essaie toujours d'être les premiers de classe.** (Extrait de 19 mes, nous soulignons) ;

La créativité, [...] Il y a toujours quelque chose qui va briser, une avarie, un dégât, un projet problématique, manque de financement, les échéanciers. Ça fait que la créativité, **il faut pas avoir peur, il faut s'adapter**, il faut trouver des solutions. Ça, c'est bien important. **Si on n'était pas créatif, là, ici, on survivrait pas.** (Extrait de 20 cor, nous soulignons) ;

La créativité se manifeste à tous les jours ici, à l'institut. [...] Et chaque projet de recherche, chaque article, chaque présentation, c'est un exemple de créativité. [...] C'est ça qu'on doit protéger. Donc, ce sont des **exemples quotidiens.** (Extrait de 20 lof, nous soulignons) ;

Donc, j'ai une marge, mais elle se limite à cause des ressources... **J'ai toute la marge de créativité. Il n'y a personne qui m'empêche de mettre sur la table des solutions,** puis tout ça. (Extrait de 28 gra, nous soulignons).

Comme le mentionne si bien ce dernier, la créativité est la plus grande marge de manœuvre que chaque dirigeant possède !

#### 4.4.3.6 La loyauté

La loyauté est une norme qui implique de se conformer à un engagement même face à des circonstances changeantes ou adverses. Elle obéit aux lois de l'honneur et de la probité  
(Robert, 1997).

« [...] créer un climat d'entente fondé sur la discrétion et la réserve [...] inspirant confiance à autrui [...] fidélité [...] dans la continuité [...] »  
[Monde domestique] (Boltanski et Thévenot, 1991, p.209).

Nous avons constaté que la loyauté, comme valeur d'ordre moral, est d'une grande importance. Comme norme agissant sur les comportements et conduites des dirigeants, elle est intériorisée. Le témoignage le plus éloquent à cet effet est celui-ci :

La loyauté et l'engagement : ça, je vous en ai parlé un petit peu tantôt. C'est quelque chose qui se sent à l'intérieur de l'établissement. **Les gens ont presque l'ICM tatoué sur le cœur, puis on est vite happé par ça, là. On devient rapidement très fier de cet établissement-ci, très fier d'y travailler, d'en faire partie.** Il ne se passe pas une semaine sans qu'il n'y ait pas quelque chose dans les médias au sujet de l'ICM. **C'est quelque chose de très, très fort.** (Extrait de 19 lem, nous soulignons) ;

Constat 5 : Les conduites et pratiques des décideurs de l'organisation sont encadrées par des normes sociales commandant la rigueur et la constance : intégrité, engagement, respect, coopération, créativité et loyauté. Elles alimentent la confiance mutuelle. Elles témoignent aussi de l'exigence d'excellence qu'il y a à tous les niveaux de l'organisation. Étant donné que la méfiance les uns envers les autres doit être évitée à tout prix, il n'est pas étonnant que l'encadrement des conduites soit exigeant.

#### 4.4.4 Objectifs individuels et collectifs

Rappelons que les objectifs collectifs suivent les quatre fonctions d'un système d'action : s'adapter (« Créer »), atteindre des buts (« Compétitionner »), intégrer (« Contrôler ») et maintenir les valeurs (« Collaborer ») tel qu'illustré dans la figure 4.2 :

FLEXIBILITÉ			
F O C U S  I N T E R N E	Maintien des valeurs, Flexibilité, focus interne	Adaptation, Flexibilité, focus externe	F O C U S  E X T E R N E
	Valeur et développement des ressources humaines	Croissance, acquisition de ressources, soutien externe	
	Éthique	Compétition	
	Harmonie	Être prêt	
	Cohésion	Flexibilité	
	<b>Collaborer</b>	<b>Créer</b>	
	<b>Contrôler</b>	<b>Compétitionner</b>	
	Harmonie	Compétition	
	Coordination	Planification-objectifs	
	Gestion de l'information	Évaluation	
	Intégration, Contrôle, focus interne	Atteinte des buts, Contrôle, focus externe	
	Stabilité et équilibre	Productivité et efficience	
CONTRÔLE			

Figure 4.2 Objectifs en fonction des valeurs selon Quinn et Rohrbaugh (1983)

Nous avons demandé aux participants de choisir quels sont les objectifs prioritaires pour eux comme administrateur, directeur ou chef médical. Ensuite, ils devaient nous indiquer l'objectif prioritaire de leur groupe, tel qu'ils le percevaient. Au niveau individuel, nous constatons que le groupe de décideurs est principalement partagé entre l'objectif de « Créer » et celui de « Collaborer ».

Nous avons aussi vérifié la prépondérance des mots associés aux objectifs dans les verbatim, grâce à l'outil Atlas TI.<sup>22</sup> Cela nous a donné un résultat un peu différent ; sur un total de 308 citations touchant les objectifs, près de la moitié utilise le vocabulaire associé à « Collaborer ». Le reste est partagé presque également entre les

<sup>22</sup> Les codes utilisés sont à l'annexe F.

objectifs « Créer » et « Compétitionner ». La combinaison du nombre de citations pour « Collaborer » et « Créer » domine largement le discours. Ces fonctions favorisent la flexibilité ; cela indique une préférence pour une structure d'organisation décentralisée (Quinn et Rohrbaugh, 1983, p.373).

Tableau 4.3  
Fréquence des choix individuels d'objectifs prioritaires<sup>23</sup>

Individuel	Flexibilité		Contrôle	
	« Collaborer »	« Créer »	« Contrôler »	« Compétitionner »
<b>Groupe</b>	12	13	4	5
<b>Administrateurs</b>	4	5	1	3
<b>Directeurs</b>	2	4	1	0
<b>Chefs médicaux</b>	2	4	1	1
<b>Focus</b>	Interne	Externe	Interne	Externe
<b>Nombre de citations</b>	145/308	72/308	22/308	69/308
	217/308		91/308	

Tiré de : Quinn et Rohrbaugh, 1983

Lorsque nous regardons ce que ces décideurs perçoivent comme objectif prioritaire pour le groupe, nous notons une préférence pour l'objectif « Compétitionner ». Plusieurs ont commenté qu'ils devaient choisir cet objectif qui est associé à la productivité et l'efficacité, à cause du contexte dans lequel l'organisation évolue. Il s'agit d'un contexte où les ressources financières sont insuffisantes et où des efforts considérables sont demandés aux établissements de santé. Leur organisation n'y échappe pas ; ils n'ont pas le choix.

<sup>23</sup> À noter que le nombre total peut dépasser le nombre de participants à l'étude puisqu'ils avaient l'option de choisir plus d'un objectif.

Dans toutes les décisions qu'on prend **actuellement**, et les choix que nous faisons, autant au niveau soins patients, choix d'enlignement, choix de traitement, autant au niveau administratif, quels projets on priorise avant lequel, **tout est en fonction de l'économie. Tout est en fonction de l'atteinte de... bénéfices/coûts**, laquelle on fait. (Extrait de 21 oue, nous soulignons.

Tableau 4.4  
Fréquence des choix d'objectifs prioritaires perçus comme collectifs<sup>24</sup>

Perçu comme collectif	Flexibilité		Contrôle	
Objectif	« Collaborer »	« Créer »	« Contrôler »	« Compétitionner »
Groupe	4	10	1	16
Administrateurs	2	3	0	9
Directeurs	1	3	0	4
Chefs médicaux	1	3	0	1
Focus	Interne	Externe	Interne	Externe

Tiré de : Quinn et Rohrbaugh, 1983

Constat 6 : Les décideurs de cette organisation préfèrent « Collaborer » et « Créer », mais les circonstances les forcent à prioriser la compétition en étant productifs et efficients, par le contrôle des dépenses.

<sup>24</sup> À noter que le nombre total peut dépasser le nombre de participants à l'étude puisqu'ils avaient l'option de choisir plus d'un objectif.

#### 4.4.5 Résumé des résultats sur les valeurs, motivations, normes et objectifs en général

Tableau 4.5  
Résumé des résultats sur les valeurs, motivations, normes entendues et objectifs collectifs selon les décideurs participants à la recherche

PRINCIPES DE JUSTICE SERVANT DE JUSTIFICATION À DES ACTIONS		
<b>MODÈLE DE CITÉ</b>	<b>OBJECTIFS INDIVIDUELS</b>	"Créer" et "Collaborer"
	<b>MOTIVATIONS PERSONNELLES</b>	Devoir et Reconnaissance des autres
	<b>VALEURS INDIVIDUELLES</b>	Fiabilité, Engagement et Loyauté
CONVENTIONS DE L'ÉQUIPE DE DÉCIDEURS		
<b>MONDE COMMUN</b>	<b>OBJECTIFS COLLECTIFS</b>	"Compétitionner" et "Créer"
	<b>NORMES ENTENDUES</b>	Intégrité, Engagement, Respect, Coopération, Créativité et Loyauté
	<b>VALEURS PARTAGÉES</b>	Réussite, Travail productif, Engagement et Loyauté

Les prochaines sections seront consacrées à l'analyse des six situations mentionnées au début de ce chapitre, en utilisant le cadre que nous avons élaboré, inspiré du *modèle De la justification, Les économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991). Rappelons les questions qui guideront notre analyse :

1. Quelle est la situation et quel est son contexte ? (En référence au monde commun dans lequel la situation se produit) ;

2. Quel est le principe supérieur commun (PSC) qui convient à la situation et quelle est la grandeur et pourquoi ? (En référence à la cité d'où viennent les principes de justification) ;
3. Quelle est l'épreuve ? (En référence au fait que la cité s'étend dans le monde commun par l'épreuve) ;
4. Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ? (En référence à la cité d'où viennent les principes de justification) ;
5. Quels sont les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ? (En référence au monde commun dans lequel la situation se produit) ;
6. Est-ce que l'épreuve est légitime aux yeux des décideurs ? (En référence au monde commun dans lequel la situation se produit)
7. Le désaccord : (en référence au monde commun dans lequel la situation se produit)
  - a. Quelle est la forme du désaccord ?
  - b. Quelle est la nature de la critique ?
  - c. Quels sont les éléments d'opposition, c.-à-d. les évidences ?
8. Quelle est la voie de sortie du désaccord ? (En référence au monde commun dans lequel la situation se produit).



#### 4.5 Situation no.1 : le chevauchement des champs de pratique en radiologie

##### 4.5.1 Quelle est la situation et quel est son contexte ?

Selon des participants, les radiologistes estiment que leur champ de pratique spécifique, l'imagerie médicale en cardiologie, est envahi par d'autres spécialistes en cardiologie, qui n'ont pas les qualifications professionnelles requises ni les privilèges qui y sont rattachés. À leurs yeux, d'autres spécialités tentent de s'emparer de leur territoire d'expertise ainsi que de modifier la gouvernance de leurs instruments de travail spécifiques. Ils ne sentent plus qu'ils sont reconnus à la même hauteur que les autres spécialités de cardiologie au sein de l'organisation. Leur champ d'expertise leur semble envahi par d'autres, et ce, avec l'assentiment de l'organisation et de ses dirigeants. Ceux qui sont restés en poste depuis autant d'années ne peuvent plus continuer à pratiquer dans ce contexte. Ils ont « l'impression que leur expertise n'était plus souhaitée ici pour la cardiologie, mais qu'on avait besoin de radiologistes pour faire le non cardiaque seulement. Puis c'est pas ça qui attire les gens à venir à l'ICM » (tiré de 11 laz).

##### 4.5.2 Le principe supérieur commun et la grandeur

###### 4.5.2.1 Quel est le principe supérieur commun qui convient à la situation ?

Le besoin réel pour l'institution est de maintenir sa capacité à répondre utilement aux besoins en fonction de sa mission qui est celle d'un centre hospitalier ultra spécialisé en cardiologie, consacré aux soins, à la recherche, à l'enseignement, à la prévention, à la réadaptation ainsi qu'à l'évaluation des nouvelles technologies en cardiologie :

L'ICM a une vision bien précise sur la manière d'orienter ses priorités quant à son fonctionnement présent et futur. Sa gestion décentralisée, reposant sur le partage des responsabilités, permet **une flexibilité et une efficacité rare en santé...**

L'Institut de Cardiologie de Montréal entend :

**Contribuer de façon substantielle à l'amélioration des soins au patient et à la santé de la population.**

**Poursuivre sa tradition d'innovation ;**

**Atteindre de nouveaux sommets ;**

**Demeurer à l'avant-garde comme Centre d'excellence en cardiologie à l'échelle nationale et sur la scène internationale** <sup>25</sup>

En ce sens, l'efficacité régit l'ordonnement des personnes dans la situation et représente donc le principe supérieur commun. D'autres indices contribuent à renforcer le choix du monde industriel comme convenant le mieux à la situation selon la grammaire de Boltanski et Thévenot : « L'ordonnance du monde industriel repose sur l'efficacité des êtres, leur performance, leur productivité, leur capacité à assurer une fonction normale, à répondre utilement aux besoins. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 254). Dans le monde industriel, « [l']équilibre n'est cependant pas statique (ce qui conduirait alors à un état rapidement dépassé), mais dynamique : c'est une croissance, une expansion. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 261) ; Le terme tradition qui réfère au monde domestique : « [Les grands, le sont] parce qu'ils sont campés dans la tradition... ils existent dans la continuité » est complété par « ... l'innovation annonçant la rupture avec la tradition selon une justification inspirée. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 253) ; L'avant-garde, comme le progrès, « ... est la formule d'investissement dans le monde industriel », (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 258) ; L'excellence est ici synonyme d'optimisation, d'où une autre référence au monde industriel. La visée de l'organisation est d'être reconnu comme centre d'excellence par le monde entier ce qui réfère au monde de l'opinion : « ... les

---

<sup>25</sup> [https:// www.icm-mhi.org/fr/propos/notre-present/missions](https://www.icm-mhi.org/fr/propos/notre-present/missions)

réactions de l'opinion publique [ici incluant celle des autres pairs] conditionnent, dans une large mesure, le succès. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 223).

#### 4.5.2.2 Quelle est la grandeur et pourquoi ?

La performance, dans cette organisation où soins, recherche, enseignement et prévention cohabitent, passe par une gouvernance qui permet/encourage même, dans une certaine limite, la perméabilité des frontières de territoires professionnels, ce qui favorise le développement de meilleures approches médicales. Ainsi : « [cette] fonctionnalité s'exprime dans une organisation et implique à la fois une articulation synchronique avec d'autres êtres et une liaison temporelle [...] Le bon fonctionnement des êtres prolonge le présent dans un futur [...] » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.254).

La performance dans l'innovation demande cette perméabilité des frontières entre les champs de pratique. Les zones communes de pratique doivent être occupées par des êtres qui sont capables de communiquer, qui veulent collaborer, c.-à-d. travailler ensemble. L'efficacité est ici définie comme : « [...] l'excellence et l'accessibilité des soins aux patients comme objectif fondamental, le respect de la valeur ajoutée de chaque partenaire, le partage d'expertise, la confiance mutuelle et le travail d'équipe, les mécanismes de partage des revenus. » (ICM, Plan stratégique 2010-2015, p.19)

#### 4.5.3 Quelle est l'épreuve ?

Des participants ont exprimé leur perception des enjeux entourant les nombreuses démissions de radiologistes et leurs propos illustrent comment, en général, la pratique

médicale en cardiologie ne cesse d'évoluer : « Ça s'entrecoupe [les champs de pratique] » (Extrait de 11 laz) ;

[...] en fait, utiliser une technique radiologique au départ développée, utilisée par des radiologistes, mais que des cardiologues, donc des spécialistes du cœur et qui sont devenus... des radiologistes de l'anatomie coronarienne, si on veut, ils se sont accaparés ces domaines pointus de spécialistes. (Extrait de 27 che).

L'épreuve se situe dans la transformation des frontières entre les spécialités ; elles ne sont plus aussi imperméables qu'avant. Mais redéfinir de nouveaux champs, de nouveaux horizons nous dit Bronowski, c'est être un homme créatif et ce qui a permis de nombreuses avancées scientifiques. Rappelons ses propos à cet effet :

*A man becomes creative, whether he is an artist or scientist, when he finds a new unity in the variety of nature. He does so by finding a likeness between things which were not thought alike before, and this gives him a sense at the same time of richness and of understanding. (1958, p. 247)*

Bien qu'il soit reconnu que l'innovation requiert cette ouverture, l'évolution des champs de pratique entraîne un certain chevauchement qui occasionne parfois des tensions, voire des conflits entre les spécialités concernées.

#### 4.5.4 Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ?

Il est assez évident que la réussite, et la créativité sont au cœur de la transformation des frontières entre les champs de pratique et de l'évolution scientifique. Nous avons déjà défini la réussite, mais non pas la créativité. La définition que nous avons proposée est suivie d'un extrait d'un des participants qui en témoigne l'importance.

La créativité est une valeur de compétence. C'est produire quelque chose à partir de rien ou à partir de soi seul... (Comte-Sponville, 2001, p. 136)  
Être inspiré : Illumination de l'extérieur, et éprouvée dans l'expérience d'une motion qui habite et qui transforme. [Cité et monde de l'inspiration] (Boltanski et Thévenot, 1991, p.200)

« Même si on n'a pas d'argent, on continue à **miser sur des développements**, la créativité des gens, puis **créer de l'innovation**. Ça fait que ça, ça montre que **c'est une priorité pour l'institut**. » (Extrait de 17 bru, nous soulignons).

#### 4.5.5 Quels sont les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ?

Parmi les valeurs partagées, nous soulignons l'influence de la réussite et de l'engagement (toutes deux décrites précédemment) face à l'ajustement requis par tous les spécialistes dans une organisation du monde industriel où l'objectif de « Créer » est si important. En plus des normes générales déjà mentionnées, un des participants souligne comment la cohésion est importante :

La cohésion est une norme illustrant la solidarité autour d'une décision, d'une interprétation, d'une position. « Le renoncement au particulier permet de dépasser les divisions qui séparent, pour agir collectivement. Il est la condition de la solidarité. » [Monde civique] (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 237)

Alors évidemment, on a des terrains où les centres d'intérêt se croisent. **Et ça... ça peut rapidement créer des tensions, puis des hostilités**. Alors archi important la cohésion, puis je pense, de travailler ensemble plutôt, puis de faire des équipes communes plutôt que de s'affronter. (Extrait de 29 des, nous soulignons).

#### 4.5.6 Est-ce que l'épreuve « transformation des frontières entre les spécialités » est légitime aux yeux des décideurs ?

Les radiologistes ont rejeté l'épreuve parce qu'elle n'est pas légitime à leurs yeux, selon ce que les participants à l'étude relatent. Selon les radiologistes, l'enjeu se trouve au niveau de la politique de gouvernance des équipements d'imagerie.

Pour les décideurs, l'épreuve est tout à fait légitime. Pour saisir sur quoi s'appuie la position des décideurs, il faut considérer l'évolution de la pratique, et par le fait même l'évolution du registre de grandeur, dans le temps. À cette fin, il faut se référer à plusieurs sources documentaires, dont les principales sont les recueils historiques, les documents officiels qui parlent des grands enjeux, les structures reflétées par l'organigramme et autres observations. Dans la biographie de Dr Paul David, Jacques explique comment était constitué le « noyau minimal » de l'équipe du tout nouvel institut de cardiologie :

[1954] Voilà donc ce noyau minimal que Paul David avait réuni... d'autre part, ce cadre exceptionnel était animé par les meilleurs cardiologues disponibles, les meilleurs chirurgiens et les meilleurs chercheurs. Le travail de cette équipe médiale était soutenu par un personnel infirmier formé adéquatement, par un service de photographie médicale, un service d'ingénierie-biomédicale et un service professionnel d'aide sociale. (Jacques, 1985, p.96)

À partir de la lecture de la biographie écrite par Jacques, nous avons tenté d'établir le rapport de grandeur qui existait selon les propos de Dr David au tout début de la l'Institut de cardiologie de Montréal. La représentation à la figure 4.3 que nous vous présentons, bien approximative, n'a pas une prétention d'exactitude ; l'objectif est de concrétiser schématiquement comment un rapport de grandeur peut être représenté, un peu plus concrètement.

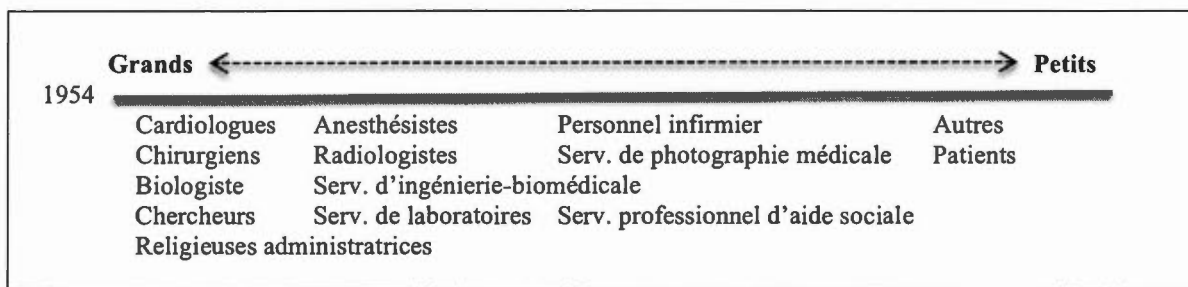


Figure 4.3 Registre relatif de grandeur à l'Institut de cardiologie de Montréal en 1954

Dans le document de planification stratégique 2010-2015, il est souligné que le développement continu des connaissances et des techniques « [...] se situe] de plus en plus à l'interface de la biologie cellulaire et moléculaire, de la génétique (génomique, protéomique), de la science des matériaux et des sciences du génie (microélectronique, nanotechnologie, informatique, bio-informatique). » (p. 9) Ainsi, comme tous les autres grands centres de cardiologie dans le monde, l'organisation doit miser sur ce qu'ils appellent « la convergence » :

Le développement de l'imagerie médicale et des techniques non invasives a provoqué une diminution du volume de la chirurgie cardiaque traditionnelle. L'accès à ces technologies a ainsi rendu plus perméables les frontières entre les spécialités de la cardiologie : chirurgie cardiaque, chirurgie vasculaire, cardiologie interventionnelle, radiologie interventionnelle, médecine nucléaire. Cette convergence des spécialités touche tant le type de conditions cliniques traitées que le type de technologies utilisées. (Planification stratégique 2010-2015, p.9).

Le plan stratégique met en forme l'épreuve, en spécifiant son objet et sa visée et comment sa mise en œuvre sera contrôlée. Il nomme l'épreuve « Miser sur la convergence » : « Le théâtre principal de la convergence sera le Centre d'excellence en imagerie, grand projet mobilisateur et intégrateur... » (Planification stratégique 2010-2015, p.19). Malgré les occasions que la convergence amène, les

dirigeants reconnaissent qu'elle comporte aussi des risques de divergence entre les différentes spécialités. Comme le témoigne ce participant, la convergence et le choix des domaines prioritaires de recherche et développement génèrent parfois des frictions :

Et comme on est un hôpital, ici, qui est un centre quaternaire où on veut faire beaucoup de développement et demeurer des leaders dans certains domaines, bien, on peut favoriser une spécialité par rapport à une autre, ce qui peut causer parfois des conflits, des frictions, si la communication est mal faite, ce qui n'est pas toujours facile. C'est pas toujours facile de faire de la bonne communication. (Extrait de 27 che)

Le rapport de grandeur a changé et qui était grand en 1954 ne l'est plus nécessairement, s'il n'a pas évolué au même rythme ou dans la même voie. Comme mentionné dans le Plan stratégique 2010-2015, le phénomène de convergence des champs de pratique est plutôt perçu comme « [...] occasion d'innovation et d'amélioration [...] » dans un contexte où une approche interdisciplinaire concertée est attendue de tous (p.18) :

L'ICM fera de la convergence un succès, en gardant à l'esprit les facteurs suivants : –l'excellence et l'accessibilité des soins aux patients comme objectif fondamental ; – le respect de la valeur ajoutée de chaque partenaire ; – le partage d'expertise, la confiance mutuelle et le travail d'équipe ; – les mécanismes équitables de partage des revenus ; –une approche gagnante pour tous. (Planification stratégique 2010-2015, p.19).

Ainsi, il est raisonnable de croire que les qualifications requises pour se positionner sur l'échelle des grands et des petits vont continuer de changer. À la lumière des différents documents consultés et des propos des participants, en 2014, nous estimons que l'échelle de grandeur puisse s'approcher de cette représentation (sans prétention d'illustrer la réalité avec exactitude) :



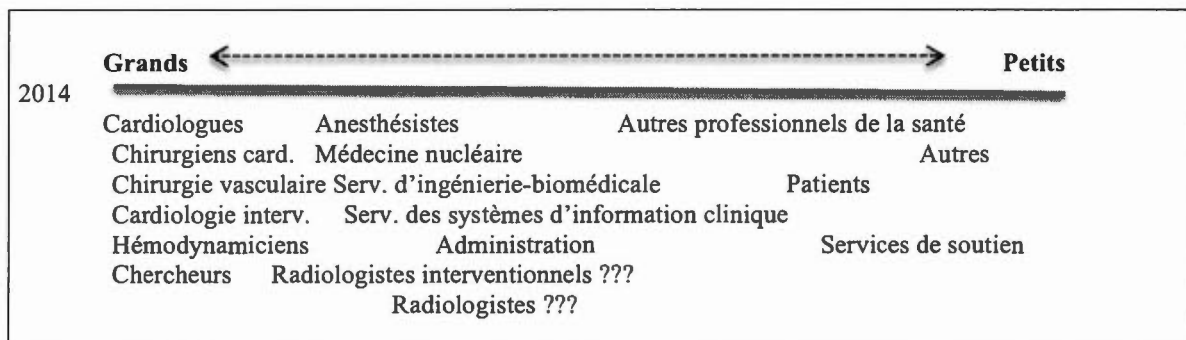


Figure 4.4 Registre de grandeur à l'Institut de cardiologie de Montréal en 2014 (approximatif)

#### 4.5.7 Le désaccord

##### 4.5.7.1 Quelle est la forme du désaccord ?

Pour les radiologistes, la dispute ne pouvait se résoudre à leur satisfaction. Aucun compromis ne leur était acceptable, car ils semblent d'avis que le problème se situe au niveau de la nouvelle gouvernance des équipements radiologiques. Les éléments de preuve apportés par les décideurs ne répondent pas au vrai problème selon eux. Les radiologistes remettent en question l'utilisation de la nouvelle distribution des personnes au sein de l'organisation fondée sur les avancées scientifiques et les nouveaux champs de pratique.<sup>26</sup> Ils sont convaincus que l'élément « gouvernance de l'utilisation des équipements d'imagerie » doit servir comme étalon pour établir la grandeur relative.

Selon les participants à l'étude, le désaccord prend plutôt la forme d'un litige, car il se caractérise par le questionnement sur les rapports de grandeur entre les grands et les

<sup>26</sup> Nous croyons que d'autres enjeux peuvent aussi contribuer à leur niveau d'insatisfaction, mais les participants ont mis en lumière ce conflit en particulier.

petits. Qui sont les grands et les petits dans la distribution ? Comme le précisent Boltanski et Thévenot (1991, p.179-180) : « *Le rapport de grandeur* spécifie la relation d'ordre entre les *états de grandeur* en précisant la façon dont l'état de grand, parce qu'il contribue au *bien commun*, comprend l'état de petit ». Dans ce monde où l'efficacité est le principe de coordination, les objets techniques nécessaires à la réalisation des projets ainsi que les méthodes scientifiques sont au cœur des activités quotidiennes. Dans le monde industriel, les grands, « [...] les garants du principe supérieur commun [...] servent de repère et contribuent à la coordination des actions des autres », performant dans la réponse aux besoins :

L'ordonnance du monde industriel repose sur *l'efficacité des êtres*, leur *performance*, leur *productivité*, leur *capacité* à assurer une *fonction normale*, à répondre utilement aux besoins... L'efficacité s'inscrit en effet dans une liaison régulière entre cause et effet. Le bon *fonctionnement* des êtres prolonge le présent dans un *futur*, ouvrant ainsi la possibilité d'une prévision... *Demain* est ce qui importe... (Boltanski et Thévenot, 1991, p.254, souligné par les auteurs.)

#### 4.5.7.2 Quelle est la nature de la critique ?

Selon Boltanski et Thévenot, nous sommes devant une situation litigieuse — un litige — lorsqu'un réajustement des « grandeurs » est réclamé.

[...] un litige, c'est-à-dire un **désaccord sur les grandeurs des personnes, et donc sur le caractère plus ou moins juste de leur distribution dans la situation**. La contestation de cette distribution est instruite dans un procès qui porte sur la factualité des éléments qui ont été engagés pour établir les grandeurs. (Boltanski et Thévenot, 1991, p.168, nous soulignons.)

Le sentiment d'envahissement du champ de la radiologie par d'autres spécialités de la cardiologie témoigne des bouleversements dans le rapport de grandeur. Autrefois, ils

ont été reconnus « comme grands », car ils faisaient partie du noyau central des spécialistes de l'ICM comme en témoigne cet extrait d'une entrevue accordée par Dr Paul David à M. Fernand Séguin, le 16 juin 1973 dans le cadre de l'émission « La science et vous » : « [Le modèle de l'Institut de cardiologie de Montréal privilégie] le contact quotidien entre le patient, le clinicien [(cardiologue et chirurgien cardiaque)], le radiologiste et le cathétériseur. »

L'approche multidisciplinaire guidait le développement de l'ICM. De nombreuses innovations ont vu le jour grâce à cette approche multipartite. Ce modèle d'intégration de la recherche fondamentale, de la recherche clinique et des soins directs sous un même toit, était dans les années 1950, plutôt avant-gardiste. Cependant, avec le temps et les avancées scientifiques, les frontières des spécialités en cardiologies sont devenues plus perméables, comme en reflètent les propos d'un autre participant :

Un exemple classique, là, je dirais que de plus en plus, par exemple, la... les avancées technologiques en chirurgie et en hémodynamie se font sur des terrains communs. Nous, on devient un peu plus... un peu moins évasif, plus endovasculaire, puis parallèlement, les hémodynamiciens deviennent plus agressifs plus chirurgicaux. (Extrait de 29 des).

Ces propos reflètent exactement la mise en question de l'ordre industriel nécessaire au maintien au respect du principe supérieur commun de l'efficacité et présenté par Boltanski et Thévenot comme suit :

De la même façon que les personnes, les choses qui ont un passé seront critiquées pour leur inadaptation, comme ce bâtiment industriel, « vétuste » qui n'est plus « fonctionnel » [...] Sont mis généralement en cause, au nom de l'efficacité industrielle, les usages, les pratiques informelles, les territoires domestiques, les espaces réservés, les privilèges locaux. (1991, p.330-331).

#### 4.5.7.3 Quels sont les éléments d'opposition, c.-à-d., les évidences ?

Comment est jugée la grandeur sur le registre est ici remis en question ; pour les participants à l'étude, il est question de justesse. Pour les radiologistes, il s'agit du dévoilement d'une injustice. La perception que les radiologistes ont de leur position respective sur l'échelle des grands et des petits, par la perte de pouvoir et de contrôle sur l'utilisation des équipements d'imagerie, confirme leur déclassement et ils ne sentent pas qu'il y a possibilité de négocier un autre positionnement, un réajustement au sens de Boltanski et Thévenot : « [...] Un litige va donc consister à **contester que la situation soit bien ordonnée, et à réclamer un réajustement des grandeurs. Ainsi la situation n'est pas harmonieuse** [...] Elle réclame un réajustement du dispositif [...] » (1991, p.168-169, nous soulignons).

#### 4.5.8 Quelle est la voie de sortie du désaccord ?

Le profond désaccord des radiologistes sur la notion du champ de pratique à travers la dénonciation de la nouvelle gouvernance des équipements technologiques se manifeste par une action radicale, une rupture : la démission de plusieurs radiologistes sur une courte période de temps en 2013.

## 4.5.9 La situation no.1 en résumé

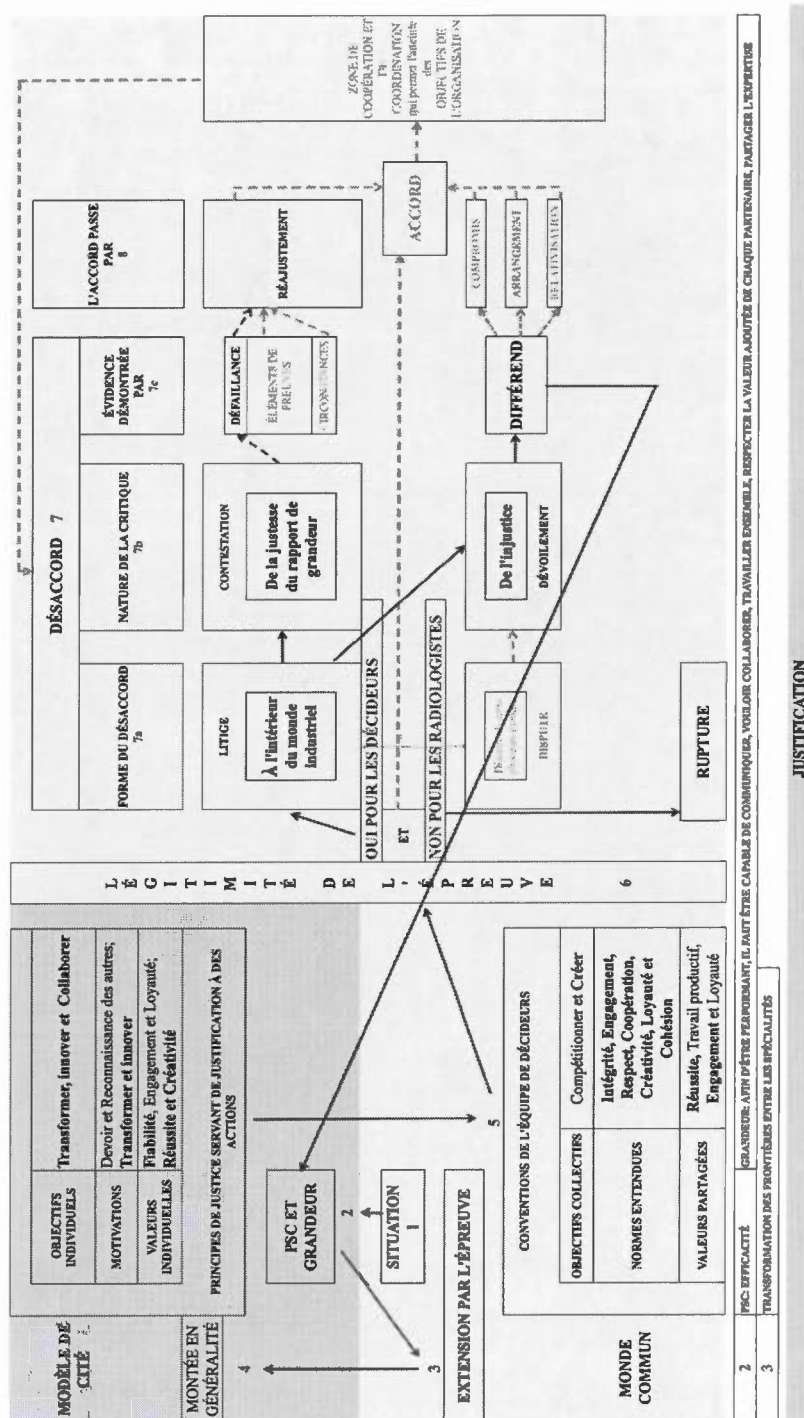


Figure 4.5 Résumé de la situation no.1 (voir agrandissement G.2 à l'Annexe G)

Dans cette situation, nous avons la situation où l'avancement de la science commande une transformation des frontières des champs de pratique. Le principe supérieur commun de l'efficacité, du progrès scientifique remet en question d'ordre historique des grandeurs dans l'organisation et interpelle les spécialistes à se classer à nouveau, mais encore plus à rester ouvert à cet exercice ; la créativité est une valeur fondamentale. Car l'Institut de cardiologie est un centre d'innovation où les frontières ne peuvent pas être imperméables. Cela mettrait en péril la possibilité de réussite, valeur aussi fondamentale qui est portée individuellement et collectivement. De plus, il est attendu de tous, engagement et cohésion envers la mission de Créer, d'innover ; c'est bien là, la nature d'un Institut. Le désaccord est dans cette situation un litige, car il s'agit d'un ajustement au nouveau rapport de grandeur. Cependant, les radiologistes résistent en tentant d'attirer l'attention sur la gouvernance des équipements radiologiques plutôt que sur l'exercice de requalification auquel ils étaient invités : nous sommes plutôt dans une situation de dévoilement de l'injustice, et il y a une dispute. Les radiologistes décident finalement de ne pas relever le défi qui leur était proposé, car ils ne le trouvent pas légitime. Ils préfèrent rompre leur lien avec l'organisation.

#### 4.6 Situation no. 2 : La crise en radiologie

##### 4.6.1 Quelle est la situation et quel est son contexte ?

Nous constatons que la situation précédemment analysée a évolué dans un deuxième temps vers une deuxième situation qui est la crise en radiologie. En effet, la démission des radiologistes en 2013 précipite l'organisation dans une situation de vulnérabilité où sa légendaire efficacité est menacée. Les examens radiographiques ne peuvent plus être évalués dans un délai acceptable, à la hauteur des standards de performance auxquels l'ICM a l'habitude. Cette situation est relatée lors d'une séance

du CA au printemps 2013 et dans les propos de certains participants : « Dans le procès-verbal d'avril 2013 de la séance du CA, on y fait état de la démission des deux radiologistes **en lien avec un désaccord avec la nouvelle gouvernance pour l'utilisation des équipements d'imagerie** » ;

Des participants attribuent ces démissions à deux raisons possibles : le manque d'attachement à l'institution ou le sentiment de menace ressenti par les radiologistes face à l'évolution des autres spécialités qui s'intéressent aussi à l'imagerie, entre autres : « **Les radiologues se sont sentis un peu trop envahis et [...] démissionnent...** » (Extrait de 11 laz, nous soulignons).

#### 4.6.2 Le principe supérieur commun et la grandeur

##### 4.6.2.1 Quel est le principe supérieur commun qui convient à la situation ?

Le PSC de l'efficacité, principe de justice de la cité industrielle convient à la situation de crise. La pénurie de radiologistes amène un risque de rupture du service. Les démissions des radiologistes ont des conséquences importantes sur la capacité de l'organisation à répondre aux besoins ; elles mettent en péril les activités normales et quotidiennes de l'organisation, car l'expertise des radiologistes est requise pour l'interprétation de toutes radiographies. Les délais se prolongent et l'administration se doit d'agir rapidement pour regarnir le contingent de radiologistes.

##### 4.6.2.2 Quelle est la grandeur et pourquoi ?

Avec le PSC de l'efficacité, la qualification sera jugée à la capacité « [...] d'être *fonctionnel, opérationnel* [...] Les grands êtres sont [reconnus par] leur prévisibilité, leur fiabilité, garantit des projets réalistes sur l'avenir. » (Boltanski et Thévenot,

1991, p.254). Ainsi, l'organisation doit mettre en place une solution efficace, à la hauteur des attentes afin d'offrir un service fiable et prévisible en attendant que les grands radiologistes soient trouvés.

#### 4.6.3 Quelle est l'épreuve ?

La situation conflictuelle entre l'organisation et ses radiologistes a eu des échos dans le réseau, comme l'exprime un participant :

Et ça a fait en sorte qu'on n'était plus capable de recruter des radiologistes parce qu'eux autres avaient l'impression que leur expertise n'était plus souhaitée ici pour la cardiologie, mais qu'on avait besoin de radiologistes pour faire le non cardiaque seulement. Puis c'est pas ça qui attire les gens à venir à l'ICM. (Extrait de l'11 laz, nous soulignons).

La démarche de recrutement s'avère encore plus difficile et des solutions temporaires deviennent nécessaires pour répondre aux besoins d'efficacité. Ainsi, l'organisation doit fournir un service de radiologie avec des spécialistes qui accepteront d'offrir leurs services de façon temporaire, jusqu'à ce que les efforts de recrutement donnent des résultats positifs. Ces radiologistes agissent comme des consultants experts recrutés pour un projet. Le monde de référence propre aux services de consultants dans ce contexte est le monde par projets. Nous avons donc l'épreuve « répondre aux besoins immédiats en radiologie » qui est à la fois du monde industriel et du monde par projets. En effet, il s'agit de fournir, sur une base temporaire, le service d'interprétation des radiographies pour que les activités quotidiennes de l'ICM puissent se faire selon les standards, le tout, en attendant de pouvoir recruter les radiologistes permanents.



#### 4.6.4 Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ?

Dans cette situation, les participants ont souligné que l'importance de la fiabilité, que nous avons déjà décrite précédemment. Cela est cohérent avec la cité industrielle, où la fiabilité est associée à la « capacité scientifique positive » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.157). La solution technologique doit être fiable pour garantir la livraison du service des radiologistes. Ces derniers agissent comme consultants pour l'organisation. La disponibilité de ces radiologistes est aussi une valeur critique, car elle conditionne les probabilités de succès de la solution technologique.

La disponibilité est une valeur sociale. C'est être libre, ni lié, ni engagé en rien qui puisse nuire à son engagement (Robert 1997). « L'autre trait marquant [de la Cité par projets] est le passage du contrôle à l'autocontrôle en tant que nouveau mode de régulation [...] (Boltanski et Chiapello, 1999/2011, p.166-167) « Il sait donner de sa personne, être là quand il convient, où il convient [...] (Boltanski et Chiapello, 1999/2011, p. 185)

#### 4.6.5 Quels sont les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ?

Un des participants a souligné que la loyauté a joué un rôle important : « On faisait tout pour être fiable, loyal, à essayer de régler le problème [...] », Extrait de 28 gra. Nous constatons dans cet extrait le souci de réussir à régler le problème, d'où la valeur partagée de réussite et l'objectif collectif correspondant, Compétitionner, que nous avons déjà définis au début de ce chapitre.

La norme entendue déterminante est l'engagement. Ici, il est essentiel que le personnel en technologie informatique s'engage à fournir la solution technologique

efficace et les radiologues consultants donner le service pour lequel ils ont été recrutés. Nous avons décrit la norme de l'engagement précédemment. Cet engagement, comme objet conventionnaliste, assure la réalisation de l'objectif d'atteinte des résultats.

#### 4.6.6 Est-ce que l'épreuve « répondre aux besoins immédiats en radiologie » est légitime aux yeux des décideurs ?

Les participants soutiennent que l'épreuve est légitime, car la mission « Soins » de l'organisation est menacée. Mais elle représente un défi technologique important pour deux raisons : l'organisation a recours au soutien de radiologues du réseau de santé québécois, mais leur disponibilité respective constitue une limite à l'aide qu'ils sont en mesure d'offrir.

Afin de faciliter la mise en place de ce soutien temporaire, le comité de direction décide de recourir à cette solution technologique qui doit permettre à des radiologues de l'externe d'avoir accès aux images radiographiques, à distance et au moment qui leur convient. Ils pourront ainsi en faire l'interprétation facilement et efficacement, avec le moins de dérangements possible. Comme témoigne un des participants, les équipements de réseautage internet ont été identifiés à cette fin : « Il y avait un problème de recrutement de radiologues et... [silence] **la capacité de... de régler le problème, d'avoir accès à des radiologues dépendait de solutions technologiques.** » (Extrait de 28 gra, nous soulignons).

#### 4.6.7 Le désaccord (Le monde commun)

##### 4.6.7.1 Quelle est la forme du désaccord ?

L'épreuve ne se débouche pas vers un désaccord en tant que tel, mais à une montée des **tensions** entre les directions principalement à cause de problèmes d'efficacité de la solution technologique.

##### 4.6.7.2 Quelle est la nature de la critique ?

La nature de la critique s'exprime le mieux dans les mots de ce participant :

Mais la situation dans laquelle on nous mettait pour fournir des solutions technologiques était extrêmement difficile et là, **a créé une situation où est-ce que la difficulté à retenir certains radiologistes était... elle devenait tranquillement liée plus à ne pas avoir... ne pas réussir à fournir les bonnes solutions technologiques**, mais c'était tellement précaire comme dernière minute, dans des conditions très difficiles à réaliser technologiquement [...]. (Extrait de 28 gra, nous soulignons)

Une solution informatique, objet du monde industriel, est mise en place afin de remédier au problème urgent. Selon le participant, en rétrospective, cela a permis de répondre aux besoins dans environ 95 % des situations. Mais il reste un 5 % de situations où cela n'a pas fonctionné.

##### 4.6.7.3 Quels sont les éléments d'opposition, c.-à-d. les évidences ?

En théorie, la solution est simple, mais en pratique, la solution technologique est un défi en soi compte tenu des difficultés inhérentes à la connexion en réseau ; sa fiabilité n'est pas parfaite et elle peut être défailante aux moments les moins

opportuns, sans avis. Elle reste donc imparfaite et donc fragile. Certains enjeux technologiques ont été particulièrement difficiles à résoudre et parfois ont mené à l'échec dans la connexion de radiologistes qui assuraient la garde à distance. De plus, ces radiologistes le font quand cela leur convient le mieux. Il est arrivé que les problèmes de connexion se présentent à des moments où le personnel de soutien technologique est moins disponible, par exemple, un vendredi soir.

La solution technologique, bien qu'appropriée dans le monde industriel, est une forme de relativisation dans cette situation puisqu'elle vise à suppléer l'absence de solution permanente au problème de fond, soit le recrutement de radiologiste pour le long terme. La fragilité de la solution est d'autant plus grande, car les personnes responsables et imputables des résultats doivent composer avec plus d'un monde simultanément (industriel, marchand et par projet). Cela crée de la tension entre des dirigeants, et ce participant l'exprime en ces mots :

**[...] qu'on en venait à croire que le problème de... de... voyons, de recrutement de radiologistes et tout ça, en était un problème technologique,** alors que c'en était un problème tout autre... [on me] fait porter un chapeau qui n'est pas le mien. [...] on nous faisait peser dans certaines ratées technologiques, le poids de dire : « J'ai pas réussi à retenir telle personne parce que finalement, il a essayé, puis ça pas fonctionné, il n'a pas pu faire sa garde. Ça fait que finalement, il s'est désisté » (Extrait de 28 gra, nous soulignons.)

Le problème de fond, la pénurie de radiologistes, n'est pas un problème technologique, c'est un problème d'ordre marchand, mais un objet industriel agit comme solution temporaire. Les mondes ne sont pas en confrontation, mais il y a une tension entre eux qui rend la situation précaire. La réponse que la solution technologique offre n'est que partielle, circonstancielle, temporaire.

#### 4.6.8 Quelle est la voie de sortie du désaccord (ici, nous entendons, la diminution des tensions) ? (Le monde commun)

En attendant que le problème de fond se règle, la relativisation peut permettre de gagner du temps. Caractérisée par l'instabilité, la relativisation suppose une « connivence active » des personnes pour suspendre l'impératif de justification. (Boltanski et Thévenot, 1991, p.413) La pression sur les services est grande ; c'est une situation très préoccupante pour les cliniciens et directeurs et cela justifie la trêve. « Mais la relativisation peut aussi être un moyen de ménager un passage en douceur vers un autre monde en évitant le désaccord qui ne peut manquer de se présenter lorsqu'un principe de justice alternatif est introduit par une dénonciation. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.413).

Dans ce cas-ci, la solution technologique, forme relativisation négociée, a aussi donné à l'organisation l'espace temps nécessaire pour que la situation en radiologie sorte de la crise, soit grâce au recrutement de radiologistes, et en particulier un chef de département.

## 4.6.9 La situation no.2 en résumé

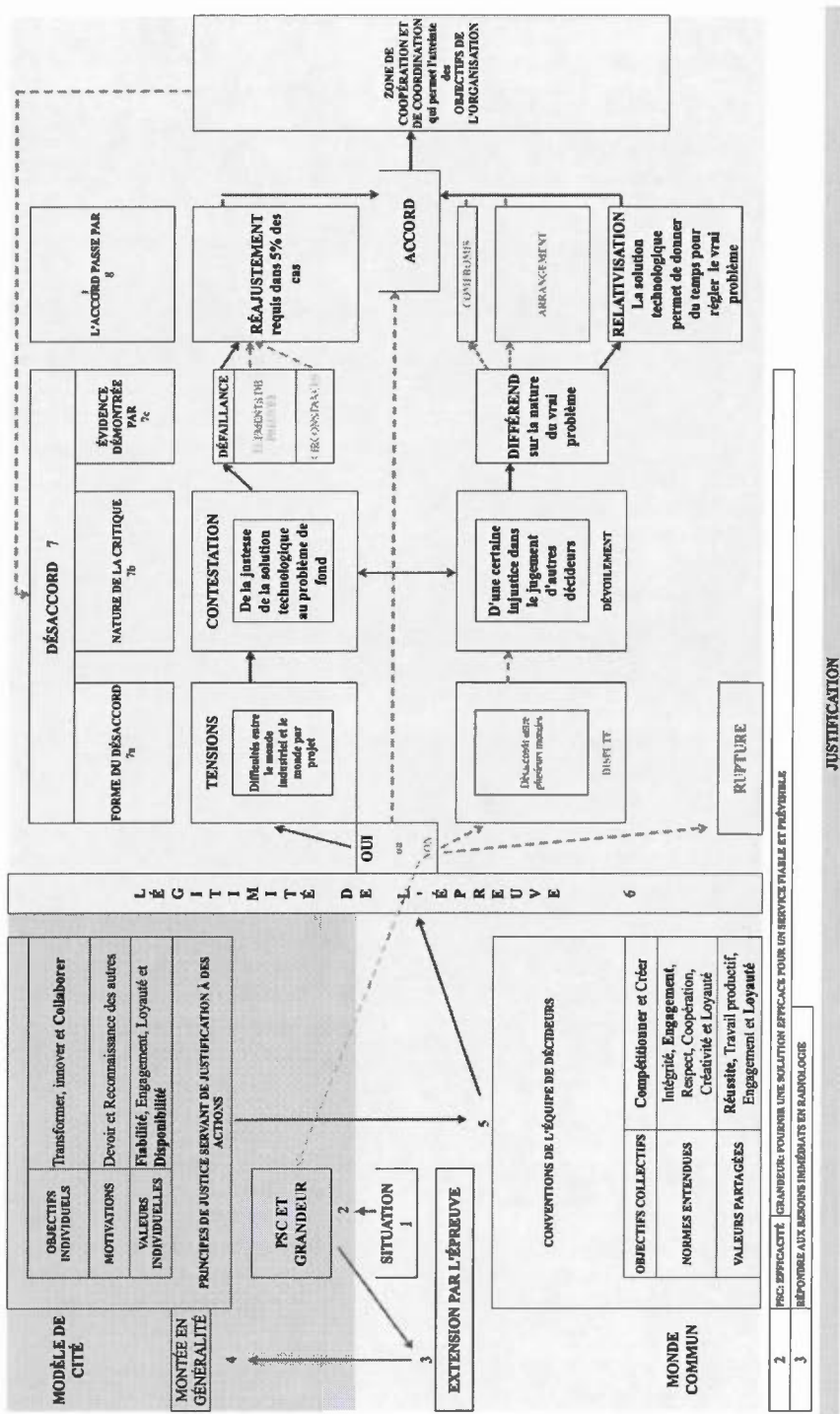


Figure 4.6 Résumé de la situation no. 2 (Voir agrandissement G.3 à l'Annexe G)

La situation de crise en radiologie est une conséquence de la rupture entre les radiologistes et l'organisation au cours de l'épreuve de la transformation des frontières. Le principe supérieur commun de l'efficacité force l'organisation à trouver une solution pour la lecture des images radiographiques dans l'immédiat, de façon se donner le temps nécessaire pour trouver des radiologistes qui répondront aux critères de qualification du nouveau rapport de grandeur, selon les aspirations traduites dans le plan stratégique 2010-2015. L'épreuve devient alors de mettre à la disposition de radiologistes pigistes un outil technologique qui leur donnerait accès aux images radiologiques à distance. Tous reconnaissent la légitimité de l'épreuve, mais la réalisation de la solution technologique s'avère difficile, compte tenu de la fragilité et la fiabilité limitée de la technologie, et aussi compte tenu de la disponibilité des radiologistes. Nous sommes dans une situation où des outils de deux mondes se confrontent : une solution technologique du monde industriel fournie par des spécialistes en technologie loyaux, engagés et la disponibilité des radiologistes du monde de projets, où l'engagement envers l'organisation est plutôt faible. La solution que nous associons à la relativisation est fragile, car elle crée bien des tensions, tout en répondant quand même à 95 % des besoins. Les tensions émergent à notre avis de la réelle difficulté à régler le problème de fond, le recrutement de radiologistes répondant aux critères du nouveau rapport de grandeur.

#### 4.7 Situation no. 3 : la sortie de crise en radiologie

##### 4.7.1 Quelle est la situation et quel est son contexte ?

Voilà maintenant plusieurs mois que la situation s'avère difficile au département de radiologie. Le recrutement d'un chef de département est difficile ; les prospects pour occuper les postes de radiologistes n'ont pas terminé leur spécialité, ou ne sont tout

simplement pas encore disponibles. Les retards s'accumulent. Tous les décideurs sont préoccupés par la situation.

#### 4.7.2 Principe supérieur commun et grandeur (La cité)

##### 4.7.2.1 Quel est le principe supérieur commun qui convient à la situation ?

Il s'agit d'acquérir rapidement une ressource rare afin de maintenir l'efficacité du département : un chef de radiologie et des radiologistes. Des ressources rares ont beaucoup de valeur marchande d'où la grande concurrence. De plus, le problème de recrutement se complexifie, car trouver des radiologistes qui ont un intérêt spécifique pour la cardiologie, qui sont disponibles et intéressés est un véritable défi dans le contexte québécois. Dans le monde marchand, « [...] les actions sont mues par les *désirs* des individus, qui les poussent à *posséder* les mêmes objets, des *biens rares* dont la propriété est aliénable ». (Boltanski et Thévenot, 1991, p.244) Ainsi, dans cette situation, la concurrence régit les conduites. Cependant, il faut que les décideurs clarifient leurs attentes pour les futurs radiologistes, car la même situation qu'en 2013 risque de se reproduire à plus ou moins court terme.

##### 4.7.2.2 Quelle est la grandeur et pourquoi ?

L'organisation avait déjà reconnu le défi que représentait la convergence et les dirigeants avaient décidé de mobiliser les troupes autour d'un projet novateur, important pour consolider les assises des différentes missions. Ce projet, « Centre d'excellence en imagerie », présenté dans le cadre de la planification stratégique 2010-2015 comportait plusieurs étapes pour se réaliser :



– élaborer un plan d'affaires pour préciser le concept, la gouvernance et le financement ; –préciser la place de l'évaluation des technologies face à un concept de vitrine technologique ; – coordonner les occasions de recherche avec les impératifs cliniques et d'enseignement ; – développer des collaborations avec les CHU et instituts, mais aussi avec l'ensemble du réseau universitaire... (Plan stratégique 2010-2015, p.31)

La grandeur est estimée à la valeur de la ressource recherchée et sera jugée à sa capacité d'amener le département de radiologie au niveau d'un Centre d'excellence en imagerie. Pour être reconnu comme tel au sein de l'organisation, certains attributs s'avèrent nécessaires : notoriété, reconnaissance des pairs et des autorités de la spécialité ; connaissance de l'organisation, de ses valeurs fondamentales et de sa spécificité ; intérêt pour le projet qui dépasse l'intérêt personnel et professionnel... Ce haut niveau de qualification en fait une ressource rare, d'une grande valeur. Tel est le bien commun dans la cité marchande : « [...] la richesse des riches profite à tous [doit] passer par une mise en évidence de l'harmonie d'une distribution pourtant inégale des états de grandeur, qui résulte de la concurrence des appétits réglée par l'accès aux biens rares. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.103). Comme l'exprime Nachi, dans la cité marchande, « [...] est grand celui qui dispose d'une grande richesse [...] » (2011, p.120). Nous estimons ici que la richesse, dans cette situation, est d'avoir un chef qui, par ses qualités de leadership, amènera des radiologistes aux qualifications recherchées, soit celles de chercheurs de haut niveau, ouverts et flexibles, ce qui démontre leur capacité d'adaptation aux avancées scientifiques futures qui changeront les rapports de grandeur, inévitablement.

#### 4.7.3 Quelle est l'épreuve ?

La situation conflictuelle entre l'organisation et ses radiologistes, nous le rappelons, a eu des échos dans le réseau, comme l'exprime un participant :

Et ça a fait en sorte qu'on n'était plus capable de recruter des radiologistes parce qu'eux autres avaient l'impression que leur expertise n'était plus souhaitée ici pour la cardiologie, mais qu'on avait besoin de radiologistes pour faire le non cardiaque seulement. Puis c'est pas ça qui attire les gens à venir à l'ICM. (Extrait de l'1 laz, nous soulignons).

L'épreuve de « recruter un chef de radiologie » est de nature marchande. Il s'agit de trouver un chef de radiologie qui aura les spécificités requises pour contribuer au développement du Centre d'excellence en radiologie et ainsi atteindre les objectifs de recherche et développement de l'organisation. Nous comprenons que la tâche n'est pas simple, car il est question de trouver une ressource rare, d'où sa grande valeur. Le recrutement est un défi et d'une importance cruciale. La personne recrutée aura pour mission de « frayer la voie vers l'accord » sur la mise en place du projet Centre d'excellence en radiologie. Pour que cette mission puisse se réaliser, il faut aussi considérer l'étape d'ajustement du rapport de grandeur, dans le monde industriel, comme discuté dans la situation no1.

#### 4.7.4 Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ?

Nous avons constaté que les objectifs individuels les plus importants, mentionnés au début de ce chapitre, sont « transformer et innover ». Ils représentent les principes sur lesquels se fonde un compromis entre le principe supérieur commun de la cité industrielle et celui de la cité inspirée :

Plus généralement, le scénario de la « découverte », qui exige de transformer une *intuition insolite*<sup>i</sup> en une *innovation efficace*<sup>u</sup>, comprend un tel compromis. L'*ouverture d'esprit* qui est source d'actes *créatifs*<sup>i</sup> se confond ainsi, dans la figure de l'inventeur, avec l'*évolution novatrice*<sup>u</sup> qui caractérise la *dynamique* du monde industriel. (Boltanski et Thévenot, 1991, p.370, souligné par les auteurs.)<sup>27</sup>

Dans cette optique, le devoir, valeur morale des décideurs, est de mettre tout en œuvre pour atteindre ces objectifs.

#### 4.7.5 Quels sont les valeurs partagées, les normes et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ?

Les objectifs collectifs préalablement mentionnés, c'est-à-dire, « Compétitionner et Créer » sont intimement liés à la valeur de réussite, et aux normes d'engagement et de créativité, toutes très puissantes dans le groupe de décideurs. Nous avons déjà décrit plus en détail ces objets conventionnalistes.

Nous ajoutons qu'un des participants a de plus souligné que la cohésion dans cette épreuve est essentielle : « Les individus pris individuellement sont très bons, mais pour que l'ensemble [fonctionne, il faut] qu'il y ait une cohésion. » (Extrait de 11 laz).

---

<sup>27</sup> i pour cité inspirée ; u pour cité industrielle

#### 4.7.6 Est-ce que l'épreuve « recruter un chef de radiologie » est légitime aux yeux des décideurs ?

Lors des entretiens, personne n'a mentionné que cette épreuve était contestable ni qu'elle a été contestée. À notre connaissance, elle n'a pas été critiquée et aucun élément d'opposition ne nous a été rapporté. Tous semblaient la trouver légitime, en cohérence avec les visées du plan stratégique.

#### 4.7.7 Quelle est la voie de sortie de cette situation ?

Afin de résoudre l'épreuve « recruter un chef de radiologie », les décideurs doivent, en premier lieu, établir le nouveau rapport de grandeur, c'est-à-dire, la nouvelle distribution des grandeurs qui conviendra mieux à la mission et aux visées stratégiques de l'organisation. C'était l'objet de la première situation. Ce nouveau rapport de grandeur doit être fondé sur les qualités professionnelles d'un chercheur de haut niveau, ayant une attitude d'ouverture, mais aussi de flexibilité, démontrant une capacité d'adaptation aux avancées scientifiques qui pousseront tous les spécialistes de l'organisation à aller encore plus loin dans le futur. Ce nouvel ordre de grandeur qui devra être reconnu comme légitime par toutes les parties prenantes.

En fait, la direction générale a réussi à recruter un radiologiste d'expérience, répondant aux attentes de qualification. Lors de la rencontre du comité de direction élargie du 17 mars 2015, à laquelle la chercheuse assistait, la personne choisie a été présentée aux membres. Ce radiologiste choisi pour remplir la mission de mettre sur pied le Centre d'excellence en radiologie a été décrit en ces termes : reconnu pour son expertise par ses pairs et les autorités de la spécialité, connaissance personnelle de l'organisation, de ses valeurs fondamentales et de sa spécificité et ayant intérêt marqué pour le projet de développement. L'épreuve « répondre aux besoins

immédiats en radiologie» a mené à la mise en place d'une mesure de soutien technologique temporaire ce qui a donné du temps aux décideurs pour résoudre l'épreuve «recruter un chef de radiologie». Cette réussite fera en sorte d'atteindre le but de développer le Centre d'excellence en radiologie : «[...] le Département de radiologie sera très impliqué en enseignement et en recherche de haut niveau en imagerie cardiaque en s'alliant avec le centre de recherche de l'Institut»<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> <http://radiologie.meddev.umontreal.ca/departement/sites-hospitaliers/> consulté le 10 novembre 2015



La sortie de crise en radiologie illustre comment une organisation peut arriver à un accord, dans une situation du monde marchand. En effet, le jeu de la concurrence pour des ressources rares représente bien une épreuve pour l'Institut de cardiologie de Montréal. Le contexte des deux situations qui précèdent permet de saisir le niveau de difficulté : réputation de l'organisation par rapport à la qualité des relations qu'elle entretient avec ses radiologistes, un rapport de grandeur où les critères de qualifications doivent être précisés, la rareté des ressources qualifiées et prêtes à l'innovation dans ce domaine. C'est une épreuve qui demande du temps et c'est ce que la situation no.2 a permis d'obtenir. Ce qui doit animer les prospects tient aux valeurs de créativité, de l'innovation scientifique, ce compromis entre la cité inspirée et la cité industrielle. D'ailleurs, les acteurs de l'organisation ont collectivement identifié la compétition avec l'externe et la création comme étant des objectifs primordiaux et qui sont intimement liés aux valeurs d'engagement et de réussite. D'où le fait qu'ils ont tous trouvé l'épreuve légitime et accepté le nouveau rapport de grandeur et surtout le fait que dans une organisation comme l'Institut de cardiologie de Montréal, il sera toujours sujet à des réajustements, innovation et réussite l'obligent.

#### 4.8 Situation no. 4 : Être un Institut ultraspécialisé aux missions intégrées

##### 4.8.1 Quelle est la situation et quel est son contexte ?

Pour comprendre l'organisation, il nous apparaît essentiel de prendre le temps de connaître son histoire. L'ICM s'est créée autour d'une idée, la recherche scientifique :

L'Institut de cardio, c'est fondé sur une idée, par le Dr David, qui était qu'il fallait réunir en un lieu tout ce qui avait trait à la cardiologie. Alors la recherche, l'enseignement, les soins, la prévention, puis réunir des spécialistes de tous ces domaines-là, puis qu'en faisant ça, on réussit à accomplir davantage que dans un contexte d'un hôpital général où on était toujours assujetti aux arbitrages de ressources entre les départements médicaux. Extrait de 07 poi

L'ICM a été créé en 1954 autour de trois missions, aussi importantes les unes que les autres aux yeux de Dr David : les soins et services de cardiologie moderne pour la population québécoise, la recherche scientifique, « systématique et dirigée » et l'enseignement (Jacques, 1986, p.110). Dès sa création, ce sont les subventions de recherche individuelles des spécialistes de l'Institut qui ont permis les premières grandes avancées. Grâce à l'arrivée de fonds privés importants, la mission recherche a vraiment pris son envol en 1969. Cela a marqué l'évolution de la recherche scientifique à l'Institut comme en témoigne le résumé sur son site web actuel :



Après 1966, sur le site actuel de l'ICM, la recherche cardiovasculaire a connu d'importants progrès [...] En 1969, le financier et philanthrope Jean-Louis Lévesque donna à l'Institut de Cardiologie de Montréal un million de dollars. Il récidiva en 1973 avec deux millions de dollars additionnels pour la promotion de la recherche, une somme très importante pour l'époque et qui a été le signal annonçant des développements importants. [...] En 1975 [...] le] Dr Martial Bourassa fut alors nommé par le comité comme premier directeur de la recherche à l'Institut. [...] À la fin des années 1970, le Fonds de recherche en santé du Québec (FRSQ), qui avait déjà un programme de bourses visant à supporter financièrement des chercheurs (surtout fondamentalistes), mit sur pied un programme de subvention pour les Centres et Instituts de recherche des hôpitaux universitaires au Québec. Les Services de la recherche, qui opéraient dès lors grâce à un budget provenant de la Fondation de l'Institut de Cardiologie, d'organismes subventionnaires et de l'industrie ont bénéficié de cette aide financière du FRSQ. C'est cette dernière contribution qui a permis aux Services de la recherche de devenir le Centre de recherche qu'on connaît aujourd'hui. En 1976, le Centre de Recherche est officiellement créé.<sup>29</sup>

En 1968, Dr David soutient un groupe de médecins et de chercheurs dans l'élaboration du projet de recherche « Étude Pilote de l'Institut de Cardiologie (ÉPIC) ». Quinze années plus tard, en 1983, « [le] Centre ÉPIC est intégré à l'ICM, devenant son Centre de médecine préventive et d'activité physique »<sup>30</sup>. Une nouvelle mission s'ajoute ainsi grâce aux résultats de la recherche : la prévention.

En 2014, l'ICM a le statut d'un institut universitaire, tel que défini dans la LSSS, à l'article 89 :

---

<sup>29</sup> [www.icm-mhi.org/fr/recherche/propos-centre-recherche](http://www.icm-mhi.org/fr/recherche/propos-centre-recherche), le 22 mars 2015

<sup>30</sup> [www.centrepic.org](http://www.centrepic.org), au 22 mars 2015

Le ministre, après avoir consulté le ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, peut, pour une seule discipline médicale, désigner institut universitaire tout centre exploité par un établissement qui, en plus d'exercer les activités propres à la mission d'un tel centre, participe à l'enseignement médical, principalement dans cette discipline médicale, selon les termes d'un contrat d'affiliation conclu conformément à l'article 110, offre des services médicaux ultraspécialisés ou spécialisés ou des services reliés à la médecine familiale, procède à l'évaluation des technologies de la santé et gère un centre de recherche ou un institut de recherche reconnu par le Fonds de recherche du Québec — Santé. (Gouvernement du Québec, 2014)

Nous tirons l'extrait suivant d'un guide sur la démarche des organisations de services sociaux qui souhaitent être désignées « universitaires », l'esprit de cette désignation :

La désignation universitaire des établissements vise à reconnaître le développement d'une culture de recherche et l'intégration des activités de recherche dans le fonctionnement des établissements, et ce, dans une perspective d'évolution des savoirs, d'amélioration des pratiques et de soutien à la prise de décision. (Gouvernement du Québec, 2010, p.15)<sup>31</sup>

La mission universitaire implique donc un partenariat intime avec l'université au niveau de la recherche, de l'enseignement et la formation pratique des stagiaires, du transfert des connaissances, les pratiques de pointe, de l'évaluation des technologies et des modes d'intervention ainsi que du rayonnement. (MSSS, 2008)<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Cadre de référence pour la désignation universitaire des établissements du secteur des services sociaux : mission, principes et critères, [En ligne]  
<http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-000726/>

<sup>32</sup> Cadre pour un transfert des connaissances au sein du ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction de la recherche et de l'innovation, Novembre, [En ligne] :  
<http://www.informa.msss.gouv.qc.ca/Details.aspx?Id=DpT1p6Fqooc=>

La cohabitation des différentes missions intensifie le niveau de complexité dans la prise de décision clinique et administrative. Par exemple, certaines des innovations, résultats de projets de recherche clinique, qui sont financées par les fonds de recherche, améliorent clairement la situation des patients. Les innovations intégrées dans la mission « Soins » avant même que leur financement ne soit approuvé par le MSSS, créent une pression sur l'organisation, mais elles sauvent des vies ou à tout le moins, en améliore la qualité. Se pose alors un vrai dilemme pour les médecins et administrateurs et gestionnaires du système et des organisations de santé et de services sociaux. Un participant souligne qu'il y a, entre autres, des enjeux financiers importants où se confrontent différents biens communs :

Le ministère nous a avertis, depuis déjà quelques années, **qu'ils ne veulent rien mettre, pas un sou [dans la recherche]**. Si on a un patient qui est enrôlé dans un projet de recherche, là, s'il y a un seul examen qui est fait qui ne serait pas fait si le patient était en recherche, là, bien, cet examen-là ne sera pas payé. (Extrait de 01 del, nous soulignons) ;

Par exemple, dans les dernières années, les « *stents* » médicamenteux : alors donc c'est des petits bidules qu'on va poser pour quelqu'un qui a des artères bloquées. Puis ça va médicamenter pour éviter qu'il y ait la cicatrisation qui se fasse, puis pour qu'ils soient efficaces plus longtemps, si on n'a pas à faire une autre intervention sur le patient après un an ou deux parce que son artère s'est bloquée à nouveau. **Alors, puis ça coûte plus cher, mais c'est un meilleur traitement.** Alors là, ça s'est développé. On a commencé à en utiliser. Là, on est rendu au « *stent* » biodégradable. Ça coûte plus cher [et ce n'est pas financé]. (Extrait de 07 poi, nous soulignons) ;

Nous avons compris par les différents entretiens qu'intégrer plusieurs missions est complexe. Dans cette situation que les participants jugent complexe, nous suspectons la cohabitation de plusieurs logiques, qui la plupart du temps, se complètent, mais qui parfois, se confrontent. Cette intégration sera analysée avec la grille des *Économies de la grandeur* et à cette fin, nous utiliserons leur méthode en identifiant en cours de

route, les différents mondes en présence. La description des cités de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999/2011) nous permet de mieux apprécier la complexité d'une telle intégration. Rappelons qu'une cité s'étend au monde par l'épreuve. Le monde reflète la réalité concrète. Ainsi, les lettres i, d, o, c, m, u et p<sup>33</sup> seront mises sous la forme d'un exposant à côté des mots lorsqu'ils font partie du grammaire des mondes de Boltanski et Thévenot (1991), et Boltanski et Chiapello (1999/2011). Par exemple, à côté du mot « progrès », nous indiquerons un « p » en exposant : progrès <sup>p</sup>. Cette méthode permet de démontrer rapidement la présence de plusieurs mondes. Les auteurs mettent aussi les mots de vocabulaire en italique ; nous ne suivrons pas cette stratégie cependant.

#### 4.8.2 Le principe supérieur commun et la grandeur

##### 4.8.2.1 Quel est le principe supérieur commun qui convient à la situation ?

À première vue, les missions de l'ICM mettent en jeu plusieurs mondes et PSC comme en témoigne cet extrait du plan stratégique 2010-2015 :

L'Institut de Cardiologie de Montréal entend :  
 Contribuer de façon substantielle à l'amélioration des soins au patient  
 et à la santé de la population<sup>u</sup>.  
 Poursuivre sa tradition d'innovation<sup>di</sup> ;  
 Atteindre de nouveaux sommets ;  
 Demeurer à l'avant-garde<sup>i</sup> comme Centre d'excellence en cardiologie  
 à l'échelle nationale et sur la scène internationale<sup>uo</sup> <sup>34</sup>. (nous  
 soulignons)

---

<sup>33</sup> i pour monde de l'inspiration ; <sup>d</sup> pour monde domestique ; <sup>o</sup> pour monde de l'opinion ; <sup>c</sup> pour monde civique ; <sup>m</sup> pour monde marchand ; <sup>u</sup> pour monde industriel ; <sup>p</sup> pour monde par projets.

<sup>34</sup> [https:// www.icm-mhi.org/fr/propos/notre-present/missions](https://www.icm-mhi.org/fr/propos/notre-present/missions), le 2 décembre 2015

Nous notons la présence des mondes suivants et leur PSC dans ce paragraphe : le monde industriel et l'efficacité/performance ; le monde domestique et la tradition ; le monde de l'inspiration et l'inspiration ; le monde de l'opinion et l'opinion des autres.

Pour la médecine, le progrès <sup>u</sup> repose sur l'objectif de « [...] éradiquer cette anormalité ou cette déviance biologique [...] » (Carricaburu et Ménoret, 2010, p.47). La médecine, en général, a objectivé la vie et la mort sous la forme de variables <sup>u</sup> que l'on peut manipuler et même contrôler <sup>u</sup>. La « vie » et la « mort » ne sont alors plus des valeurs et des notions fixes échappant à l'intervention humaine. Le prolongement de l'espérance de vie en bonne santé est probablement le signe le plus marquant du progrès <sup>u</sup> médical.

Nous devons examiner plus en profondeur cette cohabitation de mondes différents afin de voir comment ils se concrétisent à l'ICM. À cette fin, nous avons analysé le vocabulaire qui est utilisé par les dirigeants dans les textes de présentation de chacune des missions, au sein du rapport annuel de 2014-2015<sup>35</sup>.

#### *La mission « Soins »*

L'ICM, « [avec l'appui de la Fondation <sup>m</sup>...], a pour mission d'offrir à ses patients des soins [ultraspécialisés et] exceptionnels de médecine personnalisée et de précision <sup>u</sup> grâce à un environnement moderne à la fine pointe de la technologie <sup>u</sup> » (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p. 16). Dans cette section du rapport annuel, Dr Pagé, chirurgien cardiaque et directeur des services professionnels, fait état de différents résultats exceptionnels (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p. 16-17) et l'analyse de ce texte est révélatrice du principe supérieur commun qui domine la mission « Soins » :

---

<sup>35</sup> [En ligne] <https://www.icm-mhi.org/fr/propos/notre-present/rapports>

- « [...] la reconnaissance <sup>o</sup> du service de cardiologie interventionnelle <sup>u</sup> en tant que centre d'excellence <sup>u</sup> international dans trois domaines de pointe <sup>u</sup> soit l'implantation de tuteurs biorésorbables..., l'occlusion percutanée des appendices auriculaires <sup>u</sup>... et des traitements percutanés de l'insuffisance mitrale <sup>u</sup>. » ;
- l'ajout d'un nouvel appareil d'échocardiographie de dernière génération <sup>u</sup> grâce à un don <sup>mc</sup> « [...] a permis d'augmenter de façon considérable le nombre d'exams (plusieurs centaines) <sup>u</sup>... Il s'agit d'un ajout majeur permettant au laboratoire d'échocardiographie de maintenir un niveau de pointe en imagerie cardiovasculaire <sup>u</sup>. » ;
- des cardiologues électrophysiologistes <sup>u</sup> « [...] ont implanté pour la première fois au Québec un nouveau stimulateur cardiaque <sup>u</sup> plus petit qu'une pile AAA... sur un patient de 87 ans qui a reçu son congé de l'hôpital à peine 24 heures après son intervention <sup>u</sup>. » ;
- « des spécialistes <sup>u</sup> [qui ont implanté] le 51<sup>e</sup> cœur artificiel chez une patiente de 20 ans » ;
- « [l'] acquisition d'un appareil <sup>u</sup> qui permet des économies importantes <sup>u</sup> de produits sanguins ».

Il transpire de ce vocabulaire, que l'organisation cherche à « répondre utilement aux besoins » par l'efficacité démontrée des spécialistes, la productivité des processus de travail et des équipements ultraspecialisés et innovateurs, ainsi que par le haut niveau de performance dans l'ensemble de ses activités professionnelles. Il s'agit clairement du principe supérieur commun de l'efficacité, propre à la cité **industrielle** (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 154). Nous constatons aussi que le soutien venu de la cité **marchande** permet d'ajouter à l'efficacité sans générer de coûts additionnels au réseau (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 103). De plus, la reconnaissance en tant que centre d'excellence vient souligner l'importance de la cité **de l'opinion** (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 129).

*La mission « Prévention »*

Depuis sa fondation [l'ICM] a toujours eu à cœur de démontrer les bienfaits de l'activité physique sur le système cardiovasculaire <sup>u</sup>. Premier centre canadien reconnu <sup>o</sup> par [l'OMS] en tant qu'Hôpital promoteur de la santé», [l'ICM] s'est positionné comme un leader <sup>dou</sup> incontesté de la prévention des maladies cardiovasculaires en Amérique du Nord. (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.19)

Dr Martin Juneau, cardiologue et directeur de la prévention, relate que de nombreux projets de recherche <sup>iu</sup> en prévention sont en cours grâce au soutien de la Fondation <sup>m</sup>, que le niveau d'achalandage <sup>u</sup> au Centre ÉPIC demeure très élevé et que les chroniques hebdomadaires <sup>oc</sup> « Pensez à votre cœur », qu'il publie dans les journaux locaux sont lues par plus d'un million de lecteurs et ce, suite à un partenariat efficace <sup>mu</sup> avec Transcontinental. L'ICM, à travers Capsana <sup>m 36</sup>, offre aussi des programmes <sup>u</sup> comme « Le Défi Santé 5/30, J'arrête j'y gagne » qui aident les personnes à acquérir de saines habitudes de vie. Dr Juneau souligne aussi que l'ICM prêche par l'exemple quand, entre autres, une équipe de professionnels de la greffe cardiaque participe au « Grand défi Pierre Lavoie » <sup>c</sup> ou quand des spécialistes et professionnels de la santé parrainent des élèves d'une école primaire de milieu modeste <sup>c</sup>. (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.18-19)

Nous pouvons constater que dans ces propos de la direction de la prévention qu'elle est animée par plusieurs principes de justification, ce qui fait qu'il est difficile d'en déterminer la dominance. Cependant, nous reconnaissons certainement que l'efficacité de la prévention est le moteur qui anime ses acteurs dans leurs différentes interventions, d'où le principe supérieur commun de l'efficacité de la cité

---

<sup>36</sup> Capsana est une organisation à vocation sociale détenue par les fondations de l'hôpital Maisonneuve-Rosemont et du Centre Épic, qui est en lien avec l'ICM, ainsi que par la Fondation PSI (Prévention Santé Intégrale) : [www.capasana.ca](http://www.capasana.ca)

**industrielle.** Mais, il semble bien que dans cette mission, «[...] les personnes accèdent aussi à l'état de grand en sacrifiant leurs intérêts personnels pour servir l'intérêt de tous » et cela correspond au principe supérieur commun de l'intérêt général, celui de la cité **civique** (Boltanski et Thévenot, 1991, p.117). Il est aussi important de souligner l'effet de tremplin que le soutien financier de fondations et le partenariat avec l'entreprise privée offrent. Dans cette optique, la cité **marchande** joue aussi un grand rôle.

#### *La mission « Recherche »*

Dr Jean-Claude Tardif, cardiologue et directeur du Centre de recherche, souligne que l'ICM a «[...] le plus important Centre de recherche <sup>iu</sup> en cardiologie au Canada [soutenu par la Fondation de l'ICM <sup>m</sup>] et se trouve dans le peloton de tête <sup>uo</sup> dans le monde » (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.20). Plusieurs projets de recherche <sup>iu</sup> visent «[...] le développement d'approches permettant de déceler les facteurs héréditaires dans la lutte contre les maladies cardiovasculaires <sup>u</sup> et d'utiliser ceux-ci pour personnaliser le traitement des individus.» (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.20)



Le Centre de recherche sera aussi le théâtre initial de « la plus grande étude de pharmacogénomique cardiovasculaire <sup>u</sup> au monde <sup>om</sup>... grâce à un partenariat unique avec la compagnie AstraZeneca <sup>m</sup>... Ainsi, non seulement l'Institut contribuera à identifier les patients à risque et ceux qui bénéficieront des traitements <sup>u</sup>, mais cela permettra également à l'Institut de rayonner dans le monde entier <sup>ou</sup> en stimulant les collaborations internationales <sup>cu</sup> [...] Les docteurs <sup>u</sup>... dirigent l'étude BRAIN\_AF, coordonnée par le MHICC<sup>37</sup> et financée par le Canadian Stroke Prevention Intervention Network (C\_Spin) <sup>m</sup> et la compagnie pharmaceutique Bayer <sup>m</sup>... [qui] vise à évaluer l'hypothèse que la démence et le déclin de la mémoire peuvent être prévenus par l'anticoagulation chez des patients faisant de la fibrillation auriculaire <sup>u</sup> [...] Le Dr Frédéric Lesage, professeur à l'École Polytechnique de Montréal <sup>u</sup> et chercheur de l'Institut <sup>i</sup>, a mis au point un nouveau type de cathéter pour analyser la composition des plaques athéromateuses selon trois modalités différentes et intégrées : la photo-acoustique, l'ultrasonographie et la fluorescence <sup>u</sup>... [qui] pourrait permettre d'identifier les patients à risque d'une rupture de plaque, la cause majeure des infarctus du myocarde <sup>u</sup>... Le Dr Guillaume Lettre <sup>u</sup> a dirigé une étude majeure publiée dans la prestigieuse revue Nature Genetics <sup>o</sup> révélant que des mutations génétiques dans des gènes impliqués dans les fonctions de cellules sanguines contribuent à la susceptibilité à certaines maladies hématologiques et cardiovasculaires <sup>u</sup>... (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.21)

Outre les mentions sur les résultats de différentes recherches <sup>iu</sup> publiés dans des revues prestigieuses <sup>o</sup>, Dr Tardif rapporte les événements suivants : la désignation du Centre de recherche en l'honneur de la Famille Desmarais <sup>mo</sup>, la tenue de la XVIIe Journée de la recherche <sup>uo</sup> où un hommage a été rendu à un grand donateur <sup>m</sup> et ancien membre du CA (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.22). Finalement, Dr Tardif explique le projet de Biobanque <sup>u</sup> :

---

<sup>37</sup> Centre de Coordination des Essais Cliniques de Montréal, une division de l'Institut de Cardiologie de Montréal. [www.mhicc.org](http://www.mhicc.org)

[...] qui vise à recueillir du matériel biologique et des informations sur la santé et les habitudes de vie, nutritionnelles et psychosociales des participants <sup>u</sup>. Ce qui la rend unique <sup>i</sup> est le suivi de chaque participant tout au long de sa vie par l'entremise d'une mise à jour téléphonique, une fois toute les quatre ans <sup>u</sup>. (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.23)

La mission « Recherche » tient de façon prédominante de la cité **industrielle** par le principe supérieur commun de l'efficacité, d'une « réponse utile à des besoins », de la satisfaction des besoins, à travers une démarche scientifique rigoureuse en considérant l'objectivité des choses (Boltanski et Thévenot, 1991, p.153-154). La grandeur des êtres dans le monde industriel est tributaire de leur niveau d'expertise, de leur degré de « capacité scientifique positive qui est l'apanage des savants » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.157). Dans sa plus noble visée, la recherche pourrait aussi tenir de la cité **inspirée**, car on y retrouve :

[...] une des caractéristiques principales de la grandeur inspirée que de valoriser le renoncement de soi pour se donner aux autres... [où] l'expérience de l'inspiration s'exprime sous la forme d'actes dépourvus d'autosatisfaction, d'amour de soi, des actes dont les auteurs, parce qu'ils renoncent à la gloire, se trouvent habités par un esprit d'ascèse, de détachement [...] (Nachi, 2011, p.114-115)

Cependant compte tenu des propos émanant du rapport annuel, le principe supérieur commun de l'inspiration, bien que nécessaire à la découverte, ne domine pas dans ce discours. Nous constatons plutôt qu'une grande importance est accordée à la notoriété, au fait d'être reconnu à l'international, de publier dans de « prestigieuses » revues. L'usage de ce vocabulaire témoigne que la « grandeur des êtres » dans cette mission dépend non seulement des résultats de leurs travaux de recherche, mais aussi fortement de l'opinion des autres, de la reconnaissance des autres. Rappelons la conception du principe supérieur commun de la cité **de l'opinion** selon Boltanski et Thévenot :

En effet, la science est d'une nature telle, que nul ne peut se rendre compte qu'elle existe, s'il ne l'a lui-même acquise dans une large mesure... Produit de la reconnaissance, la grandeur se mesure au degré auquel on est exposé au regard d'autrui, à la visibilité : « **Être un homme en vue, c'est-à-dire être connu à cause de sa fortune, de sa fonction, de ses grandes actions, ou de quelque avantage éminent, est honorable** [...] (1991, p. 129, nous soulignons.)

Il demeure aussi évident que le soutien de la communauté d'affaires et de l'industrie pharmaceutique s'avère vital au Centre de recherche, d'où la reconnaissance de l'influence de la cité **marchande**. Comme le mentionnent ces participants, sans financement, pas de recherche, mais s'il y a du financement, il vient avec une marge de manœuvre qui est franchement très appréciée :

Par contre, là où il n'y a pas de marge de manœuvre, c'est que la recherche ou l'enseignement, il n'y a pas d'argent automatique qui vient de là pour nous donner une marge de manœuvre. Puis ce qui coûte cher... En recherche, **quand on n'a pas d'argent pour le faire, on ne le fait pas. Puis si on trouve de l'argent, on le fait.** (Extrait de 01 del, nous soulignons) ;

Il y a plus de marge de manœuvre en recherche, puis en prévention, qu'il y en a dans la mission clinique. [...] C'est autofinancé. Donc, comme on doit s'autofinancer, il n'y a pas de fonds. Donc, il faut aller les chercher, les fonds. Il fallait faire des ententes avec des compagnies pharmaceutiques, il faut gagner des concours. Ils font... En tout cas, on a un peu plus de marge de manœuvre. **Moins d'argent, mais plus de marge de manœuvre.** (Extrait de 25 che, nous soulignons).

#### *La mission « Enseignement »*

Dre Annie Dore, cardiologue et directrice de l'enseignement, présente l'ICM comme étant l'un des plus grands centres de formation en cardiologie au Canada <sup>o</sup> autant par la qualité de son enseignement <sup>u</sup> que par le nombre important de professionnels de la santé qui en bénéficient <sup>u</sup>. Soutenue par la Fondation de l'ICM <sup>m</sup>, de nombreuses

bourses favorisent la formation académique avancée<sup>u</sup>. Elle souligne de plus le succès du programme de visioconférences scientifiques<sup>u</sup> : « Plus de 25 conférences ont été diffusées en direct cette année avec une augmentation depuis deux ans de 30 % du nombre de centres participants »<sup>uo</sup> (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.23). En plus, l'ICM offre des ateliers de formation en électrophysiologie tertiaire pour les électrophysiologistes du monde entier<sup>com</sup>. Ces formations « leur permettent d'observer des cas où l'expertise des médecins de l'ICM est mise en valeur<sup>ou</sup> [...] » ; elles ont été suivies par soixante-quatre médecins<sup>u</sup> au cours de l'année (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.24). De plus, il est rapporté que des chirurgiens cardiaques de l'ICM ont développé une application web –gratuite –<sup>cu</sup> nommée « Aorta » qui facilite le processus décisionnel<sup>u</sup> des cardiologues, chirurgiens cardiaques et médecins de famille quant à l'indication ou non de procéder à un remplacement de l'aorte chez leurs patients. Cette plateforme web offre un guide basé sur les critères scientifiques les plus récents<sup>u</sup> (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.24). Finalement, Dr Dore explique que pour optimiser<sup>u</sup> les ressources d'enseignement, toutes les activités de formation ont été centralisées sous sa direction (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.23).

Les propos de Dr Dore reflètent de façon dominante le principe supérieur commun de l'efficacité propre à la cité **industrielle**. Ajoutons ici, que l'effort d'optimisation mentionné dans le rapport annuel, reflète aussi l'un des points forts de la cité industrielle, soit la capacité d'administrer : « La loi fondamentale de l'État est, dans la cité industrielle, la règle comptable du budget « car l'argent est au corps politique ce que le sang est au corps humain. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.155). Outre, le monde industriel qui prédomine, nous notons l'importance de la cité **de l'opinion** dans le discours, car le rayonnement de l'ICM ressort comme un élément important pour la direction de l'enseignement. D'un autre point de vue, les offres de formation et en particulier, celle de la mise en disponibilité gratuitement de l'outil web « Aorta »

témoigne d'une volonté de souscrire à l'intérêt général, ce qui met en évidence le principe supérieur commun de la cité **civique**. Finalement, la cité **marchande** vient soutenir la mission « Enseignement » avec le financement des différentes bourses d'études.

*Les principes supérieurs communs en résumé*

Nous illustrons, dans le tableau suivant, une vue globale des différentes cités répertoriées dans les présentations des missions, les cités prépondérantes, les cités accessoires et les cités en soutien, et leur PSC :

**Tableau 4.6**  
**Résumé des cités prépondérantes, accessoire et de soutien dans chacune des missions**

<b>Mission</b>	<b>Soins</b>	<b>Prévention</b>	<b>Recherche</b>	<b>Enseignement</b>
Cité(s) prépondérante(s) et son PSC	Industrielle L'efficacité et le respect du budget	Industrielle L'efficacité et le respect du budget	Industrielle L'efficacité et le respect du budget ET De l'Opinion, L'opinion des autres	Industrielle L'efficacité et le respect du budget
Cité (s) accessoire(s) et son PSC	De l'Opinion La reconnaissance des autres	Civique Le primat du collectif ;	Inspiration Le jaillissement de l'inspiration ;	De l'Opinion L'opinion des autres ; ET Civique Le primat du collectif ;
Cité en soutien à la mission et son PSC	Marchande La concurrence	Marchande La concurrence	Marchande La concurrence	Marchande La concurrence

#### 4.8.2.2 Quelle est la grandeur ?

Malgré le fait que nous ayons constaté la cohabitation de plusieurs cités avec la mobilisation de plusieurs valeurs, la cité industrielle prédomine dans toutes les missions, avec son principe supérieur commun de l'efficacité, de la performance. Cependant, rappelons-nous que l'ICM a été fondée sur l'idée de la recherche et du progrès et qu'encore aujourd'hui, l'innovation est sa locomotive et les décideurs font tout pour qu'elle ait l'énergie requise pour avancer :

**La recherche est très importante à l'institut.** Si vous allez à... Normalement, c'est pas un grand hôpital, les hôpitaux de recherche de pointe, là, admettons le CHUM ou le CUSUM, là. Le CHUM, l'équivalent du centre de recherche, c'est à peu près 18 % du budget de l'hôpital. Le CUSM, malgré ce qu'on pense, c'est 19 %. C'est 1 % de plus, pas plus. **L'institut, c'est 30 % [du budget].** (Extrait de 16 gir, nous soulignons) ;

Les coupures budgétaires ou les évaluations, **on veut jamais toucher à ce qui touche à l'innovation, la créativité, ce qui est notre mission, dans le fond.** Ça fait que ça, je trouve, c'est bien. Même si on n'a pas d'argent, on continue à miser sur des développements, la créativité des gens, puis créer de l'innovation. Ça fait que ça, **ça montre que c'est une priorité pour l'institut.** (Extrait de 17 bru, nous soulignons).

L'état de grand sera attribué à l'inventeur, au scientifique qui aura le plus de succès dans ses recherches, celui qui sera l'avant-garde de la cardiologie de pointe, qui fera rayonner l'ICM sur toute la planète. Il s'agit pour Boltanski et Thévenot, d'un compromis entre la cité de l'Inspiration et la cité industrielle :

Plus généralement, le scénario de la « découverte », qui exige de transformer une *intuition insolite*<sup>i</sup> en une *innovation efficace*<sup>u</sup>, comprend un tel compromis [entre le monde de l'inspiration et le monde industriel]. *L'ouverture d'esprit* qui est source d'actes *créatifs*<sup>i</sup> se confond ainsi, dans la figure de l'inventeur, avec *l'évolution novatrice*<sup>u</sup> qui caractérise la *dynamique* du monde industriel. Cependant la rupture radicale entraînée par le geste inspiré risque de rompre ce compromis avec l'assurance d'un avenir prévisible : « Il n'y a donc pas lieu de provoquer un changement brutal, mais il faut absolument dessiner les grands axes de l'organisation de demain. » (1991, p.370-371)

#### 4.8.3 Quelle est l'épreuve ?

Selon Jacques, le biographe de Dr David, la vision de l'institut à sa fondation était la suivante :

[...] il y avait des avantages certains à conjuguer les orientations de la recherche fondamentale avec les besoins cliniques. **Il semblait évident pour la majorité que cette complémentarité ne pouvait mieux se réaliser que dans un centre hospitalier, où chercheurs cliniciens et chercheurs fundamentalistes se côtoieraient ; n'était-ce pas le genre de travaux qui devaient être entrepris dans un Institut ?** (1986, p.199, nous soulignons.)

Outre les soins, la recherche clinique et l'enseignement qui ont été intégrés dès le début, les missions de prévention et de recherche fondamentale se sont greffées à l'ICM pour être ensuite intégrées de façon plus complète. Mais dans la réalité de tous les jours, cette intégration des quatre missions n'est pas simple à concrétiser. Voilà l'épreuve : intégrer les quatre missions au quotidien afin d'améliorer la fluidité, la flexibilité.

D'ailleurs, ces deux participants relatent comment la « nouvelle direction » tente de rendre cette intégration plus fluide, mais les enjeux budgétaires ressortent toujours :

[...] ici, le choc entre l'hospitalier clinique et la recherche, qui est deux mondes. On essaie, depuis l'arrivée de la nouvelle direction, **de faire la famille**, qu'ils appellent. Mais **c'est vraiment pas évident du sens budgétaire de la chose**, parce qu'il n'y a pas de budget pour un groupe, puis il y a un budget pour l'autre. Mais on doit pas utiliser le budget d'un groupe clinique pour aller faire des projets de recherche ou les projets de recherche qui sont financés par des fonds privés, bien, ils **viennent bousculer les priorités hospitalières**. (Extrait de 20 cor, nous soulignons) ;



On n'est pas dans une période où les valeurs fondamentales de développement, d'innovation, sont nécessairement valorisées. Si on parle aux instances gouvernementales de développement, bien, ça les intéresse pas nécessairement. C'est le soin quotidien qui est le plus important. Si on parle à ces mêmes instances-là d'enseignement ou de formation complémentaire, ça ne les intéresse pas non plus. C'est pas le ministère de l'Éducation, c'est le ministère de la Santé qui décide. **Alors on n'a pas beaucoup de marge de manœuvre pour faire avancer bien notre dossier dans tous ces domaines-là** parce qu'au même moment qu'on veut faire du développement, qu'on veut faire de la formation, on est toujours... on fait toujours face aux réalités de performance, ce qui veut dire voir plus de patients, faire plus de cas, etc., et de budget. Alors c'est deux choses qui sont... **C'est des choses qui sont pas nécessairement aux antipodes, mais parfois, c'est difficile à gérer, les deux.** (Extrait de 20 lof, nous soulignons.)

Conjuguer toutes ces logiques d'actions dans un effort d'intégration des différentes missions complexifie la prise de décision clinique et administrative en particulier lorsque la marge de manœuvre financière est de plus en plus limitée. L'autre élément qui rajoute à cette pression financière vient certainement de la menace à l'autonomie émanant de la récente réforme du réseau avec la vague de fusions qui a déferlé.

#### 4.8.4 Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ?

Aux valeurs mentionnées en début de chapitre, les participants ont ajouté l'exactitude comme étant très importante. L'exactitude contribue à nourrir la fiabilité et confirmer aux autres que la confiance accordée est justifiée.

L'exactitude est une valeur de compétence. C'est être conforme à la réalité, à la vérité. (Robert, 1997) Soins scrupuleux, avec précision. Cela suppose de vérifier que le fonctionnement des choses « [...] soit comme prévu, que la solution du problème soit réaliste » [Cité et monde industriels] (Boltanski et Thévenot, 1991, p.261).

Un des participants souligne de plus que l'engagement est aussi vu dans une perspective plus large ; il s'agit de s'investir entièrement dans l'œuvre médicale avec une perspective globale :

**Bien, ça aussi, c'est, t'sais, à toujours viser ce qu'on pourrait appeler l'excellence, mais d'une façon générale, là : pas juste technique, scientifique, mais dans la façon d'aborder la médecine, en gros, là. Puis tout ce qu'il y a autour, ce qui est accessoire, ce qui supporte ça, bien, on le sent. (Extrait de 11 laz, nous soulignons).**

Quant aux motivations et objectifs individuels, la plupart des participants parlent de Transformer, innover et de Collaborer. Transformer et innover peuvent être associés à la fois à la cité de l'inspiration, la cité industrielle et la cité marchande et Collaborer à la cité domestique et la cité civique.

Il s'agit là d'une cohabitation particulièrement troublante à première vue. Rappelons que la cité inspirée émerge des écrits de Saint-Augustin où le détachement des biens terrestres mène vers la sainteté, ce qui la met en opposition à la cité marchande, avec son PSC de la concurrence pour entre autres des biens de valeur. Elle implique aussi « [de] valoriser le renoncement à soi pour les autres (les solitaires du désert « prient et font pénitence pour tous » [Chiavaro, 1987]) sans accorder pourtant aucun crédit à la reconnaissance des autres » d'où entre autres, d'une constante tension avec la cité de l'opinion. (Boltanski et Thévenot, 1991, p.113, 115) L'objectif individuel de Collaborer nous ramène à la cité domestique par le principe de cohésion entre les membres (Boltanski et Thévenot, 1991, p.126) et à la cité civique pour l'engagement des individus dans une cause commune, où le principe de la volonté générale reflète « [...] un engagement réciproque du public avec les particuliers. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.141)

4.8.5 Quels sont les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ?

Les valeurs d'engagement, de réussite, du travail productif, de la loyauté et de l'exactitude, déjà discutées, sont effectivement partagées par les participants. Parmi les participants qui ont abordé cette situation, plusieurs ajoutent la valeur stimulation, une valeur propre au monde par projets. Elle leur semble d'autant plus importante dans un institut où « Créer » est l'objectif fondamental.

La stimulation est une valeur de compétence. C'est l'enthousiasme, la nouveauté et les défis à relever dans la vie. « Elle découle d'un besoin vital de variété et permet de maintenir un niveau d'activité optimal et positif. » (Schwartz, 2006, p. 932) [Cité et monde par projets]

**D'être capable de changer les choses, de subir ce stress-là, c'est motivant aussi**, ça fait partie du **plaisir d'être ici**, mais ça prend quand même... Il faut qu'il y ait un leadership fort, hein, pour que les gens se sentent sécurisés là-dedans parce que si tu as à chaque fois... Oui, il y a beaucoup de... Bien, c'est ça, ça prend du personnel ouvert, assez sécurisé. Puis ça rejoint la créativité aussi qui [...] (Extrait de 11 laz, nous soulignons) ;

« [...] il y a **toujours des défis nouveaux, des nouvelles affaires à développer**, mais dans un milieu qui est raisonnable, qui n'est pas un tue-monde, là. » (Extrait de 03gab, nous soulignons). Dans cette situation, les participants soulignent de plus comment dans le défi d'intégrer toutes les missions, la norme de coopération prend toute son importance et de la patience :

La direction de l'enseignement, historiquement, c'est une direction d'enseignement médical : **on essaie d'ouvrir ça à l'interdisciplinarité depuis des années**. C'est pas facile de briser les silos qui se passent dans les autres directions. Puis un exemple frappant, c'est que la DSI, les soins infirmiers, ont historiquement toujours pris en charge leur formation, fait ça selon leurs méthodes, dans leur silo, sans parler beaucoup aux autres. Et ça fait des années, moi, que j'ai espoir **de briser ce silo-là, donc cette ouverture**, cette coopération, ça a longtemps été difficile. Là, ça débloque, ça marche. Si on se remet il y a 2-3 ans, ça a été difficile de briser le silo. (Extrait de 01 dou, nous soulignons) ;

#### 4.8.6 Est-ce que l'épreuve « intégrer les quatre missions » est légitime ?

Tous les décideurs soulignent que l'épreuve d'intégration s'avère essentielle pour atteindre l'objectif d'excellence à tous les niveaux. Il s'agit aussi de jouer pleinement son rôle et assumer ses responsabilités dans un partenariat efficace et productif avec la Faculté de médecine de l'Université de Montréal.

#### 4.8.7 Le désaccord

Les résultats de l'analyse des différentes missions au point 4.8.2.1 illustrent la complexité que l'intégration des quatre missions peut représenter. Plusieurs principes supérieurs communs s'y retrouvent, cohabitent et peuvent se confronter dans les différentes situations.

##### 4.8.7.1 Quelle est la forme du désaccord ?

Cette coexistence de plusieurs logiques rend l'environnement hautement propice aux dilemmes et aux désaccords de toute sorte.

#### 4.8.7.2 Quelle est la nature de la critique ?

##### *Sur la nature et la pertinence d'un institut unidisciplinaire*

Outre la flexibilité budgétaire, la marge de manœuvre et le manque de sensibilités des instances gouvernementales quant aux enjeux que représente l'intégration des différentes missions, le concept structurant l'ICM n'en est pas à ses premières remises en question. En effet, dès ses débuts, le débat sur l'affiliation de l'ICM à l'Hôpital Maisonneuve ou au futur hôpital universitaire devant être construit dans les années qui suivent est litigieux. Selon Goulet et Gagnon, les opinions étaient divisées ; certains souhaitaient une intégration à l'un des hôpitaux, et d'autres, comme Dr David, envisageaient plutôt « [...] un rôle plus marginal de collaboration », comme ce qui est normalement dévolu aux instituts affiliés (2014, p.399). En résumé, ces auteurs soulignent qu'aucune des solutions n'est simple et que des conséquences sont à prévoir pour chacune d'elle. Mais ce que cela met en lumière, c'est qu'en 1959, l'idée de l'ICM, tel que défendue par Dr David et son équipe, remet sur la table de vieux débats sur les divisions traditionnelles de la pratique médicale :

Elle bouscule la prépondérance des grandes divisions traditionnelles de la pratique médicale, menace le statut du médecin et du chirurgien face aux spécialités qui empiètent sur leur terrain, entraîne l'érosion progressive de leur pouvoir de contrôle par ces nouvelles entités que sont les instituts et pose le problème des conditions d'acceptation des nouvelles spécialités au sein des disciplines médicales convenues. [...] Le directeur du département de médecine de l'Université de Montréal, le Dr Roger Dufresne, résume bien certaines craintes de nombreux médecins et chirurgiens : « [...] Cette évolution amène une compartimentation nouvelle de la pratique médicale, qui s'avère fructueuse, mais qui doit, pour rester aussi efficace que possible, respecter les disciplines jusqu'ici reconnues [...] Il nous semble de plus qu'il faille se préoccuper devant les progrès de la spécialisation de ménager, et surtout dans un centre d'enseignement, cette vue d'ensemble plus accessible au chevauchement et à l'interdépendance constante des phénomènes pathologiques qui nous confrontent quotidiennement. » (Goulet et Gagnon, 2014, p.400).

Le concept « unidisciplinaire », fonctionnant de façon autonome, est toujours source de questionnement. En effet, en 2014, l'Institut de Cardiologie de Montréal fête son 60<sup>e</sup> anniversaire d'existence. À cette occasion, le numéro de décembre 2014 de la revue *Canadian Journal of Cardiology* présente, en supplément, les perspectives pour la cardiologie du point de vue de l'Institut de Cardiologie de Montréal. Notre attention s'est portée sur la réflexion du Dr Waters sur le passé et le futur des instituts de cardiologie en général, à la toute fin du supplément à ce numéro. Ses propos soulignent les préoccupations quant à l'avenir de telles organisations unidisciplinaires :

*Removing Cardiology from a Department of Medicine often leaves a gaping hole. Cardiology accounts for up to half of the patients in Medicine, and Cardiology usually generates revenue that supports less procedure-intensive subspecialties such as endocrinology and neurology. In cities and medical schools with large, successful heart institutes, Divisions of Cardiology might suffer. They might lack the high level of personnel and resources that tend to be found in heart institutes. Medical education might also suffer. Trainees in a general hospital might lack sufficient exposure to cardiovascular disease, and trainees in a heart institute might learn to ignore the noncardiovascular problems of their patients. Leave the uncontrolled diabetes to someone else; let's just fix the heart. On the balance, heart institutes provide the opportunity to reorganize clinical training around the specific population with cardiovascular disease. The care of these patients has evolved to the point at which the traditional categories of medicine, surgery, and radiology are anachronistic. (2014, p. S479, nous soulignons)*

Ainsi, il souligne que la cardiologie obtient en général beaucoup de succès dans les collectes de fonds et dans le contexte d'un centre pluridisciplinaire, cela pourrait bénéficier à d'autres spécialités qui sont moins interventionnistes comme la neurologie ou l'endocrinologie. Mais cela priverait la cardiologie de revenus importants pour son développement. D'un autre côté, retirer la cardiologie de tels centres, se ferait au détriment de la formation des résidents, puisqu'ils auraient moins d'exposition aux problèmes cardiaques. Il ajoute aussi qu'il y a des risques pour les

patients d'être traités dans un établissement à discipline unique, car leurs autres conditions de santé pourraient être négligées puisqu'elles ne sont pas cardiaques. Toute la question des divisions en médecine semble donc encore d'actualité et doit être réfléchie pour le futur.

*Sur l'intégration de la mission Soins, qui est centrée sur la réponse aux besoins les plus urgents plutôt que sur la vraie mission de l'ICM, c.-à-d., l'innovation*

À titre d'exemple illustrant ce dilemme, un des participants rappelait l'opposition nette de Dr David à la mise en place d'un service d'urgence à l'ICM. Dr David ne voulait pas d'urgence à l'Institut parce qu'un Institut ne répond pas aux besoins ordinaires, il doit se concentrer sur les besoins ultraspécialisés.

*Sur les besoins financiers pour soutenir toutes les missions intégrées*

Encore là, j'ai pas de fait spécifique, mais le conseil d'administration, comme la direction de l'hôpital, on a constamment le défi d'arriver à un équilibre budgétaire et l'Institut aussi a des missions très spécifiques, **d'offrir les meilleurs soins en cardiologie à un plus grand nombre de personnes, faire des innovations qui... ou de la recherche qui permet d'améliorer les soins.** Toutes des choses qui, en fait, sont en... plus on en fait, plus ça coûte cher. Alors c'est ce défi-là de... d'arriver à un équilibre budgétaire, puis de... d'accomplir nos missions. Donc, je pense qu'ils sont bousculés parce qu'ils ont une obligation, par la loi, là, de l'équilibre budgétaire, mais ils sont aussi, comme nous, animés par ces missions spécifiques à l'Institut. Alors il y a constamment ce défi-là... **C'est une situation conflictuelle, là, ou presque schizophrénique, une double personnalité.** (Extrait de 09 lis, nous soulignons).

Les participants s'élèvent contre le manque de financement des activités de recherche et le manque de reconnaissance pour toutes les avancées scientifiques déjà obtenues grâce à l'Institut de cardiologie.

#### 4.8.7.3 Quelles formes prennent les éléments d'opposition (évidences) ?

##### *Sur les conséquences de l'unidisciplinarité*

Selon Jacques, « [...] la hantise de Paul David était que l'on prétende que les malades hospitalisés à l'Institut de cardiologie étaient mal soignés, dans le cas où d'autres pathologies s'ajoutaient aux déficiences cardio-vasculaires. » (1986, p.200). Cette préoccupation demeure toujours d'actualité, car nous avons entendu les préoccupations des dirigeants quant à la disponibilité de certaines autres spécialités médicales lors d'une rencontre du comité de direction élargi, en janvier 2015. Les décideurs doivent négocier et renégocier d'année en année des ententes de services avec d'autres établissements pour assurer la couverture de plusieurs spécialités médicales complémentaires à la cardiologie. La situation exposée à cette rencontre préoccupait grandement les chefs médicaux à cause des risques encourus pour les patients. Au cours de cette discussion, le directeur général a dû faire appel à la tolérance et à la créativité, deux normes sociales, pour régler le problème.

##### *Sur le service d'urgence*

Ainsi, même après le décès de son fondateur, il a fallu plusieurs années pour faire accepter le service d'urgence comme étant légitime dans un institut, et le fait que les médecins qui y exercent la médecine ne sont pas cardiologues :



Il a fallu donc développer une équipe et cette équipe-là au début n'était pas acceptée par un certain nombre de gens de... surtout des cliniciens, pas l'orga... pas les dirigeants. [...] [Les tensions] étaient liées surtout au fait que les... certains cardiologues, une minorité, ne pouvaient pas concevoir que le... **les patients de l'Institut de cardio seraient traités par d'autres gens que les cardios.** [...] Donc, c'est une **remise en question fondamentale**... T'sais, **il n'y avait pas une unanimité complète.** Tous les dirigeants étaient en faveur, [...], mais il y avait un **certain nombre de personnes qui étaient en désaccord, qui ont mené à des tensions hallucinantes, là, pendant une certaine période.** (Extrait de 03 gab, nous soulignons.)

#### 4.8.8 Quelle est la voie de sortie du désaccord ?

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les missions n'auraient pu se développer aussi rapidement si la communauté d'affaires et les grandes entreprises n'étaient pas là pour les soutenir financièrement. Nous constatons que le monde marchand offre un soutien vital à la réalisation des différentes missions de l'ICM. Il donne la marge de manœuvre, la bouffée d'air que les dirigeants ont besoin pour intégrer les missions le plus harmonieusement, mais efficacement possible.

La contribution du secteur privé, de l'industrie, des compagnies pharmaceutiques, les subventions et les chaires de recherche fournissent à l'organisation les ressources qu'elle a besoin pour offrir la meilleure réponse possible aux besoins. Ainsi, nous voyons un compromis entre la cité industrielle et la cité marchande que nous comprenons à la lecture de cet extrait de Boltanski et Thévenot :

[Dans la cité marchande, ce] sont les riches qui, par les affaires qu'ils réalisent, entretiennent la concurrence sur un marché. C'est en ce sens que le luxe profite à tous, et non pas par l'industrie qu'il ferait vivre. À la différence de patrimoines, **les richesses qui entretiennent les échanges marchands profitent à la cité.** (1991, p.103, nous soulignons.)

Ce financement venu de la cité marchande représente à la fois un pilier et un tremplin, et pourrait rejoindre le sens que Saint-Simon donne à la loi fondamentale dans la cité industrielle :

[la] loi fondamentale de l'État [qui] est, dans la cité industrielle, la règle comptable du budget « car l'argent est au corps politique ce que le sang est au corps humain. [...] **Ainsi, la loi de finances est la loi générale, elle est celle dont toutes les autres dérivent ou doivent dériver** » [...] (Boltanski et Thévenot, 1991, p.155, nous soulignons.)

C'est bien ce que les propos de ce participant soulignent quand il fait la liste de tous les efforts investis pour assurer le développement de la recherche :

**Puis nous, à l'institut, on fait de la recherche : ça, c'est financé par d'autres budgets que ceux de la Santé. C'est des financements qu'on va chercher ailleurs.** On va en chercher dans le secteur privé, on fait des campagnes de financement. On établit des programmes de collaboration avec l'industrie, on fait des recherches pour [inaudible 0:18:25. 5], une **compagnie pharmaceutique**, par exemple. Alors ils payent pour... Nos chercheurs participent à des **concours**, les instituts de recherche du Canada, l'IRSQ, tout ça. Ils participent auprès **d'organismes subventionnaires**. Ils gagnent des subventions. Il y a des **chaires de recherche**, tout ça. Alors on cherche, on réussit à générer beaucoup de revenus autres que pour les soins, les budgets qui sont donnés par le ministère. À titre d'exemple, le budget de l'hôpital, c'est de l'ordre de 130 à 140 millions, ce qui n'est pas négligeable et le budget de la recherche, c'est une affaire de 70 à 80 millions. Ça, c'est de la... c'est généré séparément. Ça fait que c'est 50 %, peut-être même plus que 50 %, autour de 50 % du budget de l'hôpital qui correspond au budget de la recherche. Ça, la recherche, qu'est-ce que ça engendre, les retombées de la recherche, c'est qu'on trouve des nouvelles techniques. (Extrait de 07 poi, nous soulignons.)

#### 4.8.9 Résultats

L'extrait qui suit est tiré du site web de cette faculté universitaire. Nous constatons que depuis la création de l'ICM, les relations avec l'Université de Montréal se sont transformées de façon positive, ce qui tranche avec notre lecture des éléments historiques présentés par les historiens et biographes (Goulet et Gagnon, 2014 et Jacques, 1986). Nous y constatons la reconnaissance par la Faculté de médecine de la contribution de l'ICM en ce qui a trait aux éléments suivants :

- Prévention et traitement des maladies cardiovasculaires ;
- Recherche fondamentale sur la maladie coronarienne aiguë ou chronique ;
- Chirurgie cardiaque ;
- Plusieurs problèmes cliniques d'importance ;
- L'utilisation de technologie de pointe.

Il est aussi souligné l'intégration fluide de la recherche fondamentale au niveau de la recherche clinique et comment l'ICM est à l'avant-garde dans de très nombreux domaines pointus de la cardiologie :

La Faculté de médecine bénéficie de l'expertise de plusieurs chercheurs de renom dans ce domaine et peut compter sur de nombreux établissements reconnus qui regroupent **des équipes très actives dans le domaine de la prévention et du traitement des maladies cardiovasculaires**. Parmi ceux-ci, notons le Centre de recherche du CHUM et le Centre de recherche et du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine (CRCHUSJ), l'Institut de cardiologie de Montréal (ICM), le Centre ÉPIC, l'IRCM et, sur le campus, le Groupe d'étude des protéines membranaires (GÉPROM). L'ICM est certainement un leader mondial dans le domaine des maladies cardiovasculaires. **Les activités de l'Institut se déroulent en recherche tant clinique que fondamentale et portent sur la maladie coronarienne aiguë ou chronique, la chirurgie cardiaque, les arythmies cardiaques, la défaillance cardiaque, la réadaptation, la prévention, la technologie diagnostique et thérapeutique, ainsi que la résonance magnétique cardiovasculaire (RMC)**. Tous les thèmes de recherche fondamentale privilégiés par l'ICM sont intégrés à la recherche clinique et portent, entre autres, sur l'étude des pathologies vasculaires et l'athérosclérose, l'insuffisance cardiaque, les cardiopathies congénitales, les maladies valvulaires et la médecine régénérative. L'ICM est à l'avant-garde en matière de troubles du rythme cardiaque et de la mort subite. Le développement de l'imagerie structurelle, moléculaire et fonctionnelle est un sujet actif de recherche en photonique, en tomographie par émission de positrons et en résonance magnétique. Génomique, protéomique, métabolomique et prévention sont intégrées dans tous les thèmes de recherche afin de développer des protocoles de traitement personnalisés.<sup>38</sup>

Les dirigeants de l'ICM démontrent, par leurs efforts, leur capacité et leur détermination à gérer dans la complexité. Lorsque l'on reconnaît la complexité, il faut dès lors, unir deux logiques même si elles « ... se concurrencent, se parasitent mutuellement, s'opposent et se combattent à mort... [Cela implique de pouvoir] traiter l'interdépendance, la multi dimensionnalité, le paradoxe... » (J. L. Le Moigne, 2008, p.11-13). Nous constatons que ces décideurs font preuve de sagesse dialogique, c.-à-d. qu'ils font « [...] jouer ensemble, de façon complémentaire, des notions qui,

---

<sup>38</sup> <http://medecine.umontreal.ca/recherche/tour-dhorizon/cardiologie-metabolisme-nutrition/>, le 19 mars 2016, nous soulignons.

prises absolument, seraient antagonistes et se rejetteraient les unes sur les autres »<sup>39</sup>. La sagesse dialogique permet à notre avis de négocier efficacement dans l'espace virtuel de régulation imaginé par Contandriopoulos et décrit précédemment (2001, 145). Nous pouvons aussi constater que les dirigeants bien que naviguant dans une situation du monde industriel de façon prépondérante savent mettre à profit les mondes de l'opinion, civique, de l'inspiration afin d'atteindre leurs objectifs collectifs. Cela ne pourrait, par contre, mener à la réussite si le soutien du monde marchand ne se faisait pas ressentir dans chacune des missions.

---

<sup>39</sup> [En ligne] Dictionnaire de la complexité d'Edgar Morin: [http://www.intelligence-complexite.org/fr/documents/dictionnaire-de-citations.html?tx\\_contagged%5Bsource%5D=default&tx\\_contagged%5Buid%5D=64&cHash=c4ea730308febaa6f5e24a88c53c41ee](http://www.intelligence-complexite.org/fr/documents/dictionnaire-de-citations.html?tx_contagged%5Bsource%5D=default&tx_contagged%5Buid%5D=64&cHash=c4ea730308febaa6f5e24a88c53c41ee), consulté le 29 mai 2016.



L'analyse de la situation « Être un Institut ultraspécialisé aux missions intégrées » à travers l'analyse du discours de ses dirigeants permet de reconnaître les nombreuses logiques en présence et d'apprécier la complexité de l'épreuve qu'elle impose. En effet, il y a plusieurs principes supérieurs communs qui cohabitent dans cette organisation. Nous constatons que les dirigeants ont choisi « de faire la famille » : de ce fait, ils ne peuvent contester la légitimité de l'épreuve. Ils ont choisi cette épreuve parce qu'elle les mènera vers l'excellence, la réussite, le progrès. Toutes les valeurs individuelles, les motivations personnelles, les objectifs individuels les plus importants sont cohérents avec cette valeur partagée qu'est la réussite et ces objectifs collectifs que sont « Compétitionner » et « Créer ». Comme nous l'avons mentionné, une des clés pour réussir l'épreuve est la coopération. Parmi les 34 normes proposées, la coopération arrive en 4<sup>e</sup> place, après l'intégrité, l'engagement et le respect. Elle nous apparaît comme l'un des ingrédients qui permettent le tissage entre les acteurs, favorisant ainsi la réalisation de l'œuvre à l'Institut de cardiologie de Montréal.

L'épreuve bien qu'elle ait été choisie de plein gré génère des litiges sous la forme de défaillance (le contexte d'unidisciplinarité crée le besoin de négocier des ententes de services avec d'autres spécialités médicales) et remet en question les circonstances (le financement insuffisant qui incite l'Institut à chercher d'autres sources pour faire vivre et développer toutes ses missions). Voilà les réajustements qui s'imposent pour résoudre les litiges identifiés. L'obligation de l'Institut de cardiologie de répondre aux besoins immédiats en intégrant un service d'urgence, a questionné la mission de l'Institut : les personnes traitées ne sont pas uniquement référées pour recevoir des soins ultraspécialisés en cardiologie. Elles arrivent directement au service de l'urgence, même si leur problème de santé ne requiert pas son expertise hautement spécialisée. L'intégration officielle de médecins, non pas spécialisés en cardiologie, mais en soins d'urgence a aussi causé quelques tensions dans le passé. Ces différends se sont apaisés depuis par la négociation de compromis avec le Ministère de la Santé

et des Services sociaux et la faculté de médecine de l'Université de Montréal. Il est à noter que la relation avec l'Université de Montréal a grandement évolué, car l'Institut de cardiologie a maintenant atteint le statut de partenaire stratégique.

#### 4.9 Situation no. 5 : l'efficiencia dans la gestion des fonds publics.

##### 4.9.1 Quelle est la situation et quel est son contexte ?

Enfin, si les hospitalières sont ouvertes aux nouveautés médicales, elles accordent tout de même une nette priorité aux soins aux patients, quitte à rogner sur les activités de recherche. **En cela, elles répondent à une tendance pragmatique**, jusqu'alors forte en milieu francophone, **qui consiste à pallier au plus pressé en matière de soins et à remettre à plus tard le développement de la recherche expérimentale**. Les autres hôpitaux n'ont pas fait autrement. (Goulet, 2004, p. 60, nous soulignons.)

Ces propos de l'historien Goulet au sujet du développement des activités de recherche en médecine, nous rappellent que, de tout temps, en contexte de ressources limitées et face à de nombreux besoins, la tendance des administrations de services de santé est de répondre aux priorités. C'était vrai dans les années 1950, et c'est encore une réalité. Les propos des dirigeants de l'ICM l'illustrent très bien dans leur plan stratégique 2010-2015 :



Même si le taux de mortalité par maladie cardiovasculaire diminue, on traite des pathologies plus complexes qu'autrefois avec une intensité de soins plus élevée. Le coût des médicaments et des technologies diagnostiques et thérapeutiques augmente sans cesse. Parallèlement, le potentiel fiscal se voit sérieusement limité par la décroissance de la proportion de personnes actives. La crise financière et économique actuelle réduit la marge de manœuvre des gouvernements qui disposent de moins de revenus et doivent augmenter les dépenses consacrées à des mesures de relance de l'économie. Les déficits des gouvernements vont s'accroître au cours des prochaines années. Comme les soins de santé et les services sociaux représentent déjà 45 % des dépenses de programmes du gouvernement du Québec, il faut prévoir des pressions accrues sur la maîtrise des coûts et sur l'augmentation de la productivité. La situation économique difficile, si elle perdure, aura aussi pour effet de réduire le capital de risque disponible pour les entreprises de démarrage et les contributions financières aux fondations hospitalières. (p. 18)

Au Québec, le financement de toutes les différentes missions d'une organisation désignée institut universitaire, implique plusieurs partenaires : le Ministère de la Santé et des Services sociaux, le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, les différents organismes subventionnaires provinciaux (Fonds de recherche du Québec-Santé par exemple) et fédéraux, la fondation, les fondations privées, et autres partenaires d'affaires.

Le conteste législatif au Québec avec les articles 14 et 15 de la Loi sur l'équilibre budgétaire est sans équivoque sur les conséquences de ne pas arriver à équilibrer ses dépenses à ses revenus :

Article 14 « En tout temps au cours d'une année financière, lorsque le ministre constate [...] que les dépenses d'un établissement public excèdent ses revenus [...] il peut, pour ce seul motif assumer l'administration provisoire de cet établissement [...] ou exercer, de son propre chef, les pouvoirs prévus aux articles 499 à 501 de cette loi. »<sup>40</sup>

Article 15 « Si, malgré les mesures prises pour se conformer à l'article 4, un établissement public anticipe un déficit au 31 mars d'une année financière, il doit intégrer ce déficit, comme dépense, à son budget de l'année financière subséquente. »<sup>41</sup>

De plus, depuis 2001, la LSSS encadre la reddition de compte par un mécanisme nommé l'entente de gestion et d'imputabilité. Jusqu'en 2014, cette entente était négociée avec l'agence et le ministre dans le cas d'un institut universitaire (LSSS, article 182.1).<sup>42</sup> L'article 182.2 résume le contenu de l'entente de gestion et d'imputabilité :

« 1° une définition de la mission et des orientations stratégiques de l'établissement ;

2° un plan d'action annuel décrivant les objectifs pour la première année de l'entente, les moyens pris pour les atteindre, les ressources disponibles ainsi qu'un engagement à produire annuellement un tel plan ;

3° les principaux indicateurs qui permettront de rendre compte des résultats atteints ;

4° un engagement à produire, à la fin de chaque année, un rapport de gestion sur l'atteinte des résultats. »<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> [http://www2.publicationduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=E12\\_0001/E12\\_0001.html](http://www2.publicationduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=E12_0001/E12_0001.html)

<sup>41</sup> idem

<sup>42</sup> [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S\\_4\\_2/S4\\_2.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_4_2/S4_2.html)

<sup>43</sup> idem

## 4.9.2 Le principe supérieur commun et la grandeur

### 4.9.2.1 Quel est le principe supérieur commun (PSC) qui convient à la situation ?

La question qui se pose est la suivante : comment définir un principe général, un bien commun, pouvant conférer un fondement légitime à un accord autour du respect du budget d'un établissement public du réseau québécois où sont intégrées quatre missions différentes, mais complémentaires, toutes fondées sur la science au service du bon état de santé cardiovasculaire de l'être humain ?

Rappelons les fondements de la cité industrielle, inspirés des écrits de Saint-Simon. Cette cité est principalement « [associée] à la production de **biens matériels** [...] et] est orientée par l'organisation, la programmation et l'investissement vers l'avenir » (Nachi, 2011, p.118), nous soulignons. Boltanski et Thévenot résument l'essentiel du bien commun dans cette cité :

« [les] affaires de l'État » doivent être traitées « **absolument de la même manière que celles de l'intérêt d'un particulier** » et l'on doit « considérer une association nationale comme une entreprise industrielle qui a pour objet **de procurer à chaque membre de la société, en proportion de sa mise, le plus d'aisance et de bien-être possible** [...] le terme « utilité » [...] est dans la cité industrielle, associé à la **satisfaction des besoins**, et constitue à ce titre le supérieur commun [...] Ces sujets « supérieurs sous le rapport de l'intelligence acquise », qui ont « fait les meilleures **études en administration** », **ne peuvent « s'organiser dans leur intérêt » sans servir « l'intérêt de la majorité »**, car « dans l'état présent de civilisation, la première capacité politique est la **capacité d'administration** » [...] (1991, p.154-155, nous soulignons)

Le principe supérieur commun dans la situation « Efficience dans la gestion des fonds publics » se concrétise en performance, fonctionnement normal et productivité.

#### 4.9.2.2 Quelle est la grandeur ?

La grandeur de la cité industrielle se définit alors comme l'administration sensible et intelligente de la réponse aux besoins de chacun avec un souci de servir, en même temps, l'intérêt de la majorité. Le témoignage de cet administrateur reflète la grandeur de la situation : « [...] on a cette responsabilité-là de s'assurer qu'avec les sous qu'on a, on donne les meilleurs soins qu'on peut en entourant notre équipe de direction le mieux possible. Mais à l'heure actuelle, c'est loin d'être évident. » (Extrait de 06 lab.)

Il s'agit clairement d'une situation où dans les termes de Boltanski et Thévenot, sont grands les êtres qui démontrent « leur capacité à *s'intégrer* dans les *rouages* [...] d'une organisation (ici, nous entendons, le réseau de la santé et des services sociaux) en même temps que leur *prévisibilité*, leur *fiabilité* [garantissant] des *projets réalistes* sur l'avenir » (1991, p.254). « Dans cette cité on ne gouverne pas, on administre, la politique étant la « science de la production » » (Nachi, 2011, p.119).

Ainsi, un établissement comme l'ICM est considéré « grand » s'il respecte les engagements, les règles et règlements, les lois qui constituent et permettent le bon fonctionnement du réseau de la santé et des services sociaux. A contrario, il sera à l'état de « petit » « lorsqu'il est improductif... il manifeste une faible maîtrise... n'optimise pas les coûts... » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.254-255) :

**Monde industriel :** « La qualité des grands êtres, êtres fonctionnels, opérationnels ou professionnels (lorsqu'il s'agit d'êtres humains) exprime donc **leur capacité à s'intégrer dans les rouages ou les engrenages d'une organisation en même temps que leur prévisibilité, leur fiabilité, garantit des projets réalistes sur l'avenir.** » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.254, nous soulignons) ;

**État de petit :** « La mise en question de l'ordre industriel s'exprime dans une situation non *optimale*, comme lorsque l'on « constate que la *programmation* de la *production* n'*optimise* pas les *coûts* ». Cette situation litigieuse est un *dysfonctionnement*... » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.255)

#### 4.9.3 Quelle est l'épreuve ?

Les établissements du réseau public de la santé et des services sociaux comme l'Institut de Cardiologie de Montréal sont tenus de respecter la Loi sur l'équilibre budgétaire (chapitre E-12.0001), ce qui constitue, à notre avis, l'épreuve dans cette situation : atteindre l'équilibre budgétaire.

#### 4.9.4 Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ?

Dans cette situation, il y a trois valeurs mobilisées par les participants : la fiabilité en tant qu'administrateur et gestionnaires de fonds publics, l'engagement envers l'organisation et sa pérennité ainsi que le devoir des serviteurs publics.

#### 4.9.5 Quels sont les valeurs partagées, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ?

Outre les valeurs partagées déjà mentionnées, la réussite et l'engagement, les rapports entre les personnes sont influencés par les normes d'économie, de compétition et de créativité. Nous avons traité de la créativité précédemment, mais un des décideurs a donné en exemple comment la créativité devient importante dans la gestion rigoureuse des argents : « Comme là, les idées qu'on a eues, c'est de dire : « Bien,

maintenant, au lieu d'avoir Da Vinci qui va s'occuper du stationnement, puis qui va prendre la plus grande partie des revenus, bien, nous, on va l'opérer nous-mêmes.» (Extrait de 19 mes) ;

Quant à la norme d'économie, les participants témoignent qu'elle est une pression quotidienne, dans chacune de leurs décisions et de leurs actions, tant au point de vue clinique que technologique. Voyons la définition de cette norme ainsi que les témoignages des participants à cet effet :

La norme d'économie implique le contrôle des dépenses de toute nature : argent, temps, énergie... [Monde industriel] « L'articulation d'éléments ou de segments obtenus par la décomposition de la complexité de l'univers peut s'effectuer par des liaisons mathématiques, le calcul s'appuyant sur des variables quantifiées : « L'inventaire de problèmes et de leurs solutions alternatives est soumis à la méthode d'évaluation économique qui permet de chiffrer les diverses hypothèses d'amélioration » », (Boltanski et Thévenot, 1991, p.258)

« On regarde **toujours** où on dépense nos argents, si on gère bien **nos taux d'infection** et tout ça et si les personnels sont bien utilisés. » (Extrait de 06 lab, nous soulignons) ;

[...] l'exercice, on le fait **continuellement et tous les jours** pour s'assurer qu'il y a un respect de l'économie, il y a un respect de nos budgets, il y a un respect de nos dépenses, puis **qu'on s'assure qu'on n'achète pas n'importe comment** parce qu'il y a toutes sortes de choses qui peuvent exister sur le marché, mais **qu'on s'assure qu'on a la bonne technologie qui correspond aux besoins exprimés et qu'on s'assure que le besoin est très, très bien compris.** (Extrait de 04 abi, nous soulignons) ;

L'autre norme qui est mise en évidence par l'un des participants est la compétition, mais elle ne s'applique pas à l'interne, entre les membres.

La compétition est une norme qui illustre que la concurrence ajoute de la qualité aux échanges, favorise l'atteinte des meilleures performances. [Monde marchand] « La compétition entre les êtres mis en rivalité règle leurs litiges par une évaluation de la grandeur marchande, le prix, qui exprime l'importance des désirs convergents. Les objets grands sont des biens vendables ayant une position de force sur le marché » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.244-245).

La compétition est avec l'externe, comme le démontre ces propos :

[...] on se **compare souvent** à l'Institut de cardiologie et de pneumologie de Québec, qui ont un volume d'activités supérieur au nôtre. Là, aussi, on se dit, puis je suis sûre que les médecins se le disent aussi : si on se met à diminuer, ils vont être encore plus **un chef de file** que nous... T'sais, il y a cette compétition-là. (Extrait de 19 lem, nous soulignons) ;

#### 4.9.6 Est-ce que l'épreuve « atteindre l'équilibre budgétaire » est légitime aux yeux des décideurs ?

Ces décideurs et scientifiques estiment plutôt qu'être très grand dans le monde industriel, dans son sens noble, se témoigne par sa capacité à répondre efficacement aux besoins et à constamment innover pour trouver de meilleurs traitements. L'équilibre budgétaire devient, dans cet entendement, une contrainte puisqu'il limite la capacité des scientifiques (les très grands) à répondre efficacement aux besoins de toutes les personnes (les petits) qui ont recours à leur expertise de pointe.

Les propos recueillis auprès des participants qui ont parlé de cette situation révèlent trois réponses à la question de la légitimité de l'épreuve :

- Non, l'épreuve n'est pas légitime considérant la pression de la demande de services de santé sur l'établissement ;

- Non, l'épreuve n'est pas légitime considérant la complexité d'une organisation à plusieurs missions intégrées ;
- Oui, l'épreuve est légitime si, une fois réussie, elle protège le statut autonome<sup>44</sup> de l'organisation : alignement stratégique.

Chacune de ces réponses à la question de la légitimité est présentée avec l'argumentaire utilisé par les participants pour soutenir leur point de vue. Cet argumentaire répond aux questions sur la forme du désaccord, la nature de la critique et sur les formes que prennent les éléments d'oppositions (Questions 7a, 7b et 7c du cadre conceptuel).

#### 4.9.7 Le désaccord

Nous étudions une organisation complexe par ses quatre missions intégrées et, que de telles organisations ne « [...] se laissent pas enfermer dans aucun des mondes que nous avons identifiés. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 243) L'épreuve « Atteindre l'équilibre budgétaire » provoque un désaccord sur ce qui est considéré comme grand et ce qui ne l'est pas : est-ce vraiment d'atteindre l'équilibre budgétaire ou n'est-ce pas plutôt de répondre utilement aux besoins ?

Le désaccord se situe à l'intérieur du même monde, le monde industriel ; nous constatons alors qu'il s'agit d'un *litige* entre l'administration et la science. Rappelons brièvement que dans un litige, les personnes contestent la justesse pour remettre en question la légitimité de l'épreuve :

---

<sup>44</sup> Autonomie : droit de se gouverner seul.



Un premier mouvement de contestation consistera à **mettre en évidence des dysharmonies** entre les grandeurs des personnes et des objets engagés, traduites en terme de *défaillance*. [...] Le procès comprendra donc un second mouvement d'argumentation qui ressemble à une controverse scientifique [il s'agit d'une **remise en question des éléments de preuve**]. [...] Un troisième mouvement de l'argumentation pourra amener à une **contestation du caractère accidentel [des] contingences**, et à des tentatives pour les réduire, en puisant dans les circonstances de nouveaux objets. (Boltanski et Thévenot, 1991, p.169-70, nous soulignons.)

#### 4.9.7.1 Première réponse à la question de légitimité de l'épreuve et sa justification

Non, l'épreuve n'est pas légitime considérant la pression de la demande de services de santé sur l'établissement. Comme plusieurs des participants le mentionnent, le contexte financier représente un vrai défi compte tenu, premièrement, de l'importante pression sur les services de santé :

[...] j'avais un double mandat. Donc, mon man... puis un **double discours de l'administration de l'hôpital, qui est d'un côté, augmenter, faire évoluer le service**. Donc on a fait plus de procédures cette année qu'on n'a jamais fait dans les 10 dernières. Donc on progresse, là. De ce point de vue là. Mais du point de vue budgétaire, étant donné que le budget du nombre de procédures était basé sur les estimations d'années précédentes, j'étais en déficit total. **Donc là, si c'est le mandat, d'arriver à l'équilibre budgétaire dans mon service, c'est non**. Mais c'est, à mon avis, deux choses qui sont conflictuelles, là. Puis c'est pas évident à manager parce qu'en plus, en ce moment, vous comprenez que plus on répond à la demande des cardiologues référents, plus ils envoient des références. (Extrait de 24 boi, nous soulignons) ;

Puis pour régler tout ça, ben là, on arrive à un autre défi à côté, c'est les finances. **« Écoutez, vous faites trop d'affaires. Ça coûte trop cher ! Arrêtez ! Diminuez... Coupez des services.** Faites quelque chose. Vous n'avez pas le droit de faire ça. Vous avez une nouvelle résonance magnétique, vous ne nous l'aviez pas dit. « Mais si on vous l'avait dit, vous auriez dit non », ça fait que t'sais, c'est... Manque de ressources et peut-être manque de... manque de ressources, manque d'outils, manque de marge de manœuvre. (Extrait de 01 del, nous soulignons) ;

Quand on part l'année, puis que tu dis : « OK. On s'enligne pour un déficit budgétaire de 10 millions », comment est-ce qu'on coupe ça ? Puis là, **tu fais des efforts de rationalisation, tu squeeze tes fournisseurs, tu essaies par tous les angles, puis quand tu réussis, puis que tu fais des progrès sur... que tu réussis à baisser tes coûts, puis là soudainement il y a une recrudescence de gens qui se pointent aux urgences, et puis là, tu as l'agence de santé qui ne veut pas te payer pour ces excédents-là : écoute, c'est ridicule. C'est une folie** (Extrait de 18 gag, nous soulignons).

Selon la LSSS, le directeur général est responsable du respect des termes convenus dans l'entente de gestion et d'imputabilité. Le conseil d'administration doit intervenir auprès du DG s'il ne produit pas les résultats escomptés. Lors d'une réunion du comité de direction élargi, les états financiers après la période 9 sont présentés par la directrice adjointe des finances et le directeur général exprime « vivre une certaine angoisse » face aux tendances qui se dessinent et au défi de faire les meilleurs choix pour l'organisation et les patients. Depuis 2 ans, les réductions budgétaires ont forcé la réorganisation du travail des employés et la diminution très significative des heures travaillées. Aussi des économies importantes ont été réalisées au niveau des dépenses. De plus, il y a eu une augmentation des revenus, principalement due à l'hospitalisation de patients étrangers. S'ajoutent à cela, toutes les démarches, négociations et pressions exercées sur l'Agence de SSS de Mtl, le MSSS : « négocier, négocier, négocier ». Il estime que tous doivent prendre conscience du fragile équilibre dans lequel se retrouve l'organisation. Voilà le dilemme qui lui crée cette angoisse : agir en tant que médecin et être le directeur général, responsable de

l'équilibre budgétaire et de l'établissement. Il appelle ses collègues médecins à réfléchir avec lui et à se poser des questions en amont des décisions, d'ordre plutôt éthique, qui deviennent, à son avis, inévitables maintenant. Il donne en exemple :

- « À quel âge faut-il cesser de considérer pertinente l'installation d'un défibrillateur ? » ;
- « Comment on va gérer le nombre de cœurs mécaniques quand on sait qu'ils coutent si cher et que pour le même montant, nous ferions une quantité considérable de tests ? »

À cette réunion, il conclura son propos en exposant clairement les défis qu'ils doivent relever ensemble : « quels sont les critères de décision clinique que nous devons mettre en place pour nous assurer que la réponse aux besoins est la plus pertinente et efficiente pour les patients, pour l'organisation et pour le système ? Quel processus de prise de décision doit être implanté ? » (Propos entendus lors de l'observation du comité de direction élargi du 20 janvier 2015). Nous voyons par ces propos que l'atteinte de l'équilibre budgétaire est en contradiction avec la réponse aux besoins et qu'elle force même les médecins et les dirigeants à résoudre les dilemmes éthiques qui se présentent devant eux. L'État délègue par la bande, aux médecins, la responsabilité de faire les choix éthiques de société, c'est-à-dire, de décider qui aura ou non accès à un soin ou à un traitement.

#### 4.9.7.2 Deuxième réponse à la question de légitimité de l'épreuve et sa justification

Non, l'épreuve n'est pas légitime considérant la complexité d'une organisation à plusieurs missions intégrées. Comme nous l'avons abordé dans la troisième situation, l'ICM s'est donné quatre missions : soins, prévention, recherche et enseignement. Le tableau suivant rappelle le résumé notre analyse des quatre missions :

**Tableau 4.7**  
**Résumé des cités prépondérantes, accessoire et de soutien dans chacune des missions**

<b>Mission</b>	<b>Soins</b>	<b>Prévention</b>	<b>Recherche</b>	<b>Enseignement</b>
Cité(s) prépondérante(s) et son PSC	Industrielle L'efficacité et le respect du budget	Industrielle L'efficacité et le respect du budget	Industrielle L'efficacité et le respect du budget ET De l'Opinion, L'opinion des autres	Industrielle L'efficacité et le respect du budget
Cité (s) accessoire(s) et son PSC	De l'Opinion La reconnaissance des autres	Civique Le primat du collectif ;	Inspiration Le jaillissement de l'inspiration ;	De l'Opinion L'opinion des autres ; ET Civique Le primat du collectif ;
Cité en soutien à la mission et son PSC	Marchande La concurrence	Marchande La concurrence	Marchande La concurrence	Marchande La concurrence

Comme les missions s'intègrent dans le quotidien, il devient parfois complexe de discriminer ce qui appartient purement à la mission « Soins » ou à celle de la « Recherche », par exemple. Nous avons expliqué précédemment que la cohabitation des différentes missions crée des dilemmes pour les participants. Ainsi, les innovations, intégrées aux activités Soins avant même que leur financement ne soit approuvé par le MSSS, créent une pression financière additionnelle sur l'organisation. Comme les innovations ne sont pas automatiquement, et nécessairement, financées par le MSSS, cela se traduit aussi en un dilemme entre la réponse aux besoins et le respect du budget. Les propos de ces participants à cet effet sont éloquentes :

**Mais tout ce temps-là, nous autres, il y a des patients qui en ont besoin. Ça fait qu'on fait 40-50... 70 interventions par année sur des patients à qui on sauve la vie, puis on ne reçoit pas une cenne du gouvernement du Québec. Mais on a une obligation d'équilibre budgétaire. Où est-ce qu'on prend cet argent-là ? Puis la fondation, elle, ne peut pas donner de l'argent pour les soins. Ça fait que là, c'est de trouver des formules pour... [rire] Et là, ça devient compliqué ! Puis là, c'est des décisions importantes parce que là, les docteurs, eux, si on a une technique qui leur permet de sauver la vie de quelqu'un, ils se sentent obligés de le faire. Ils ne peuvent pas considérer : « Ah, t'as pas les budgets ! (Extrait 07 poi, nous soulignons)**

Donc des fois on va pousser pour que quand ces cas-là se présentent, que ça soit fait de toute façon, puis on rééquilibrera le budget d'une autre façon. Mais c'est pas toujours accepté par les agences, puis par les gouvernements, ces histoires-là. **Donc nous, ça nous met dans un dilemme que j'appellerai éthique, de prendre ces décisions-là tout en sachant fort pertinemment que veut, veut pas, à un moment donné, il y a une ligne qui se tire, puis si t'arrives, toi, le dernier, ben là... t'as pas la chance d'avoir ce traitement.** (Extrait de 06 lab, nous soulignons) ;

Est-ce qu'il y a des situations difficiles ? Je dirais que oui, il y en a parce qu'on est dans un contexte de rareté de ressources, puis on est un établissement qui vise l'excellence. **Puis l'excellence, c'est pas cheap. [...]** Ce problème-là, **on l'a sur bien des affaires parce qu'on est un hôpital de recherche, puis d'innovation et on est toujours en train de faire ça.** Alors il n'y a personne qui fait plus de recherche au Québec, par rapport à eux. (Extrait de 07 poi, nous soulignons) ;

« Les cœurs mécaniques à 100 000 \$ chaque, c'est bien beau en mettre 10 dans ton budget, mais si t'en as besoin de 15, tu vas en poser 15. Mais tu vas créer un déficit de 500 000 \$. » (Extrait de 08 bla, nous soulignons). Le focus de l'Institut reste celui d'un établissement voué à la recherche et à l'avancement de la cardiologie. Il s'agit d'une organisation où cohabitent soins et innovations et de ce fait, selon Boltanski et Thévenot, le nécessaire compromis entre les mondes de l'inspiration et industriel fait partie de sa réalité :

Certaines des actions s'inscrivent dans une épreuve *industrielle*, lorsqu'il s'agit d'établir la preuve scientifique. D'autres sont impliquées dans le grand moment du jaillissement du fait singulier, l'innovation annonçant la rupture avec la tradition selon une justification *inspirée*. (1991, p.251)

[...] le scénario de la « découverte », qui exige de transformer une *intuition insolite*<sup>i</sup> en une *innovation efficace*<sup>u</sup>, comprend un [compromis du monde de l'inspiration avec le monde industriel]. *L'ouverture d'esprit* qui est source d'actes *créatifs*<sup>i</sup> se confond ainsi, dans la figure de l'inventeur, avec *l'évolution novatrice*<sup>u</sup> qui caractérise la *dynamique* du monde industriel. Cependant, la rupture radicale entraînée par le geste inspiré risque de rompre ce compromis avec l'assurance d'un avenir prévisible [...] (1991, p.370-371)

Ce compromis, en réalité, n'est pas simple à atteindre compte tenu de l'importance des besoins immédiats en services de santé et les ressources disponibles. Cependant, l'organisation innovatrice n'est innovante que dans la mesure où elle dépasse en vitesse et en résultats, les autres organisations du même secteur. Pour l'ICM, le terrain de saine concurrence demeure l'international où les plus grands experts en cardiologie rivalisent. Ce terrain, nous l'avons déjà mentionné, ne peut-être accessible sans le soutien et le guide du monde marchand, détenteur des ressources financières et autres, absolument essentielles à l'innovation. Mais pour jouer dans cette arène, Dr David le savait très bien en 1954, et les décideurs d'aujourd'hui corroborent : il faut être flexible, dynamique et autonome, d'où la troisième réponse à la question de la légitimité de l'épreuve « Atteindre l'équilibre budgétaire ».

#### 4.9.7.3 Troisième réponse à la question de légitimité de l'épreuve et sa justification

Oui, l'épreuve est légitime si, une fois réussie, elle protège le statut autonome<sup>45</sup> de l'organisation : il s'agit alors d'un alignement stratégique en réponse à la menace qui pèse sur l'organisation dans le cadre de la réforme.

À chaque réforme du réseau de la santé, le statut autonome de l'Institut se voit menacé. Comme il fait partie de l'ADN de l'ICM, toute menace provoque une levée de boucliers et dans cette situation-ci, nous croyons que cela a été un élément qui a favorisé la démarche vers un compromis afin de résoudre le désaccord sur la notion de grand. Voilà que le 25 septembre 2014, le gouvernement du Québec annonce une autre réforme du réseau de la santé et des services sociaux (le projet de loi no. 10). Cette fois-ci, des changements majeurs au niveau structurel sont envisagés et peu d'établissements seront épargnés :

Plus précisément, ces changements permettraient de réduire de façon significative le personnel d'encadrement et celui affecté à des tâches purement administratives. Le projet ferait aussi passer le nombre d'établissements du réseau de 182 à 28 et ne prévoit pas la fermeture de points de services. Finalement, les 18 régions sociosanitaires actuelles seraient conservées de façon intégrale... Notons que le nombre d'établissements souhaité (28), qui serait supérieur au nombre de régions sociosanitaires (18), s'explique principalement par **le maintien proposé de l'autonomie administrative** des 3 centres hospitaliers universitaires de Montréal (CHUM, CUSM et CHU Sainte-Justine) et à **l'Institut de Cardiologie de Montréal** par les modalités particulières déterminées pour la région de la métropole, qui compterait 5 territoires de CISSS plutôt qu'un seul [...]<sup>46</sup>, nous soulignons.

---

<sup>45</sup> Autonomie : droit de se gouverner seul.

<sup>46</sup> [www.msss.gouv.qc.ca/documentation/salledesepresse/listeCommunique.php](http://www.msss.gouv.qc.ca/documentation/salledesepresse/listeCommunique.php): 25 septembre

Le projet de loi est finalement adopté le 7 février 2015, après 5 mois d'attente, sous le titre de « Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales ». L'article 8 à la section III de cette loi vient préciser quels sont les établissements qui ne sont pas fusionnés. L'Institut de cardiologie de Montréal voit alors son statut d'établissement autonome confirmé. Mais, la situation est fragile et l'enjeu de taille, car l'ICM doit démontrer qu'elle est une organisation performante, voire ultraperformante, afin de rassurer le gouvernement sur la décision qu'il vient de prendre de lui laisser son statut autonome. Car, il faut bien l'admettre, le réseau, grosse bureaucratie professionnelle, dominée par le monde industriel, justifie mal l'autonomie d'une si petite organisation avec des gènes « adhocratiques »<sup>47</sup>. Nombreux seront les yeux posés sur les résultats de performance de l'organisation.

Au-delà de ce que nous avons déjà proposé, il faut encore mieux saisir pourquoi l'**autonomie** est si importante. Pour y arriver, il faut savoir comment est composé l'ADN de l'organisation, c'est-à-dire, remonter dans le temps, au moment où l'idée même d'un institut a germé :

Paul David se mit à réfléchir à un département de cardiologie idéal. Il pensait au fameux Institut de neurologie de Montréal fondé par le docteur Penfield, et qui s'était **développé parallèlement** à l'hôpital Royal-Victoria, associé, mais **indépendant administrativement**. Il pensait aux articles qu'il avait lus racontant la création à Mexico d'un Institut de cardiologie : **un hôpital entier voué à la cardiologie**. Il pensait aux difficultés concernant la recherche que devaient surmonter les médecins canadiens-français, faute de soutien et d'espace approprié. Il se rappelait la présentation du cathétérisme cardiaque par Cournand à Paris. Il repensait à toutes les

---

<sup>47</sup> Au sens d'organisation innovatrice selon Mintzberg, 1990 : structure : adhocratie, p. 289



contraintes matérielles et administratives, que lui et Gagnon avaient dû surmonter pour **adapter les salles de chirurgie générale aux besoins particuliers de la chirurgie cardiaque.** (Jacques, 1986, p.71, nous soulignons)

[Dr David] déplorait que la montagne de problèmes administratifs qui accaparent les chefs de département détourne la plus grande part de leurs énergies de l'objectif principal de leur fonction, c'est-à-dire **inciter leurs confrères à se surpasser** et ainsi **promouvoir la recherche et le développement [...]** (Jacques, 1986, p.110, nous soulignons)

Ce rêve de Paul David s'est concrétisé grâce au soutien des Sœurs Grises. Afin de le convaincre de prendre la direction de l'unité de cardiologie du futur hôpital Maisonneuve, elles ont répondu à toutes ses demandes, et surtout, en créant deux hôpitaux dans un, soit l'Institut de cardiologie avec sa propre charte et l'hôpital Maisonneuve. Cependant, après deux années d'opération, les succès du petit Institut de 45 lits ont suscité beaucoup d'intérêt et le nombre de demandes de référence ne cesse de grandir. Le département est donc rapidement devenu trop petit pour tous les besoins à combler. Dr David tente alors de convaincre les Sœurs Grises et le bureau médical de Maisonneuve d'accorder plus d'espace pour agrandir l'Institut. L'extrait suivant de la biographie de Dr David nous permet de saisir les sources ainsi que les contraintes auxquelles il a dû faire face dès les premières années d'existence de son Institut :

À la surprise de Paul David, une **opposition majeure émana du bureau médical de Maisonneuve**. Les médecins de l'hôpital voyaient d'un mauvais œil l'expansion de ce centre indépendant. Ils voulaient que les Sœurs Grises conservent la propriété de la charte de l'Institut et l'incorporent à celle de l'hôpital général. **Le bureau médical acceptait que l'Institut grandisse, mais à condition qu'il soit intégré à la hiérarchie médicale de l'hôpital Maisonneuve...** [Dr David tenta de convaincre le bureau médical que les] structures médicales d'un grand hôpital général sont trop lourdes... « **Nous ne pourrions pas prendre les décisions rapides qui s'imposent.** » De plus, le bureau médical voyant à satisfaire tous les départements, l'expansion de l'Institut s'en trouverait retardée. (Jacques, 1986, p.124, nous soulignons).

Quel type d'organisation Dr David voulait-il ? Une organisation de production de services ou une organisation innovatrice ? L'argumentaire qu'il a présenté au Premier ministre Duplessis explique bien l'importance des gènes « Autonomie », « Dynamisme », « Reconnaissance mondiale » et « Progrès scientifique » qui constituent les maillons forts de la chaîne d'ADN de l'Institut :

Ce n'est pas une guerre de prestige ou d'influence que nous menons... agrandir en restant **indépendants administrativement et médicalement** est **vital**. C'est parce que nous sommes **autonomes** que nous sommes **dynamiques** ; et c'est parce que nous sommes dynamiques que nous réussissons à **suivre le rythme mondial...** L'idée que nous défendons est que nous devons agrandir pour **offrir les soins** que la population attend, **tout en restant indépendants** pour que nos efforts soient soutenus par un conseil d'administration n'ayant qu'un seul objectif : **le progrès** de l'Institut. (Jacques, 1986, p.164, nous soulignons).

Malgré les visions opposées et grâce à la grande confiance des Sœurs Grises dans le projet porté par Dr David, ces dernières lui ont confirmé que s'il réussit à trouver les fonds nécessaires, elles consentiront à transférer la charte de l'Institut à une corporation laïque. Pendant plusieurs années le projet d'agrandissement sera retardé à cause de négociations infructueuses et parfois tendues, avec les médecins de Maisonneuve et les directeurs de la Faculté de médecine de l'Université de Montréal.

Quelques années plus tard, ces derniers rejettent complètement l'idée d'indépendance de l'Institut, considérant que le contrôle de la gestion et de l'orientation médicale doit relever de la Faculté. Les visions différentes au sein du corps médical provoquent beaucoup de tensions à l'interne et une réelle scission entre les médecins de l'institut, les autonomistes s'opposant aux intégristes. Ces derniers choisissent de rester au sein de l'hôpital Maisonneuve au moment où l'Institut emménage dans ses nouveaux locaux sur un terrain adjacent à l'hôpital Marie-Enfant, sur Bélanger, dans l'est de Montréal, en tant qu'établissement indépendant (Jacques, 1986, p.179, 187-188). L'équipe d'autonomistes, qui soutient Dr David dans le projet, constitue le noyau fondateur du nouvel établissement de 110 lits.

L'opposition du bureau médical de Maisonneuve s'explique par une conception très différente du lien qui doit exister entre un service et un hôpital ; les propos de Dr Mathieu, au moment de la scission de l'ICM de l'hôpital Maisonneuve témoignent du profond différend : « Dès lors que pour certains les intérêts de la partie passaient avant les intérêts du tout, dès lors qu'aucune intégration dans nos cadres n'était admise, il était normal qu'on envisageât un hôpital autour d'un service plutôt qu'un service dans un hôpital. » (Goulet, 2004, p.87)

Il importe aussi de préciser que c'est grâce au soutien financier des Amis de l'Institut (ils ont organisé une grande campagne de souscription) ainsi qu'à leur puissant lobby auprès des pouvoirs politiques provincial et fédéral que Dr David et son équipe auront gain de cause. D'ailleurs, comme l'explique Waters dans son récent article sur l'avenir des instituts de cardiologie, il y avait des avantages pour les politiciens de ce temps à soutenir de tels projets :

*By concentrating resources and expertise in one place, heart institutes were able to provide better and more cost-effective care... In countries in which governments controlled reimbursement for medical services, heart institutes succeeded also, but through somewhat different mechanisms. Governments generally allowed heart institutes to grow and thrive because they provided services that were cost-effective and popular with the public. Supporting a prestigious heart institute was almost always good politics. The large volumes of cardiac patients concentrated in heart institutes provided a fruitful milieu for clinical research... Some heart institutes and heart institute-like programs (Montreal, Cleveland, Duke, Rotterdam) embraced this type of research... Some of these research-oriented programs have developed the expertise and infrastructure to manage large, global trials. Some heart institutes have become adept at cultivating philanthropy. Raising money for a heart institute might be easier than raising money for a general hospital. Almost everyone has a family member or friend touched by heart disease, and the documented successes of cardiovascular medicine might inspire donations.* (Waters, 2014, p. S479, nous soulignons.)

Ainsi la vision de Dr David séduit la classe politique par son audace et les promesses qu'elle permet d'envisager en termes de gains pour les citoyens et ceux qui les représentent. Mais au-delà de l'enjeu politique, nous voyons un désir de distanciation du modèle de bureaucratie professionnelle, tel que décrit par Mintzberg. En effet, la bureaucratie professionnelle se caractérise par un contexte complexe, mais stable, où se déploie, en général, un système technique simple (Mintzberg, 1990, p.257). Cependant, dans un institut, l'innovation est au cœur de l'activité principale et c'est pourquoi nous croyons qu'une structure de bureaucratie professionnelle répond peu aux besoins de Dr David. D'une structure hybride, à mi-chemin entre la bureaucratie professionnelle et l'organisation innovatrice, Dr David et son équipe en conçoivent une beaucoup plus à l'image de celle de l'innovation telle que décrite par Mintzberg (1990, p.289) :

- Structure : [...]
  - Experts fonctionnels répartis en des équipes pluridisciplinaires de spécialistes de fonctions de support logistiques, d'opérateurs et de managers pour réaliser des projets innovateurs ;
  - Coordination par ajustement mutuel par personnel de liaison, des managers « intégrateurs » et une structure matricielle ;
- Contexte :
  - Environnement complexe et dynamique, comprenant les technologies de pointe, les changements fréquents de produits (dus à une concurrence sévère), les projets « mastodontes » temporaires ; [...]
- Problèmes et avantages : [...]
  - Très efficace pour l'innovation et combine plus de démocratie avec moins de bureaucratie [...] ;
  - L'efficacité est [parfois] atteinte au prix de l'inefficience.

#### 4.9.7.4 La nature de la critique en résumé

À leurs yeux, être en équilibre budgétaire n'est que le produit d'une interprétation administrative de la grandeur du monde industriel, et ne peut être ce qui définit l'état de grand. La mesure de la vraie grandeur doit se prendre au niveau du réseau international de scientifiques en cardiologie. C'est à ce réseau que l'organisation s'identifie, bien plus qu'au réseau de santé québécois.

Il existe dans cette situation, deux interprétations du bien commun de la cité industrielle. Cela remet en question les fondements mêmes de la cité industrielle et la nature du principe supérieur. Dans l'organisation, cela cause pour certains membres de l'organisation des déchirements, tels qu'exprimés par ce dirigeant :

Il peut y avoir des débats, mais il faut se rallier au comité de direction et après ça, de défendre ça auprès de... Donc, il y a une forme de... on peut appeler ça une forme de solidarité ou de fidélité au groupe ou à l'organisation [...] **Je suis parfois déchiré entre mes loyautés si on peut dire. Celle envers l'organisation et celle envers les médecins.** (Extrait de 01 del)

#### 4.9.7.5 Quelles formes prennent les éléments d'opposition, c.-à-d. les évidences ?

Ainsi, être en équilibre budgétaire résulte d'une interprétation administrative de la grandeur du monde industriel, et ne peut être ce qui définit l'état de grand. Ils soulignent d'ailleurs comment cette préoccupation d'équilibre budgétaire vient les bousculer :

#### *Volume de service contre qualité d'un service (Production — Contrôler)*

C'est la nature même d'un service public, je pense, **d'un service public constamment en dilemme entre le volume de service et la qualité du service**, sur les ressources pour donner le service, les ressources disponibles pour donner le service... Le directeur général, là, puis forcément l'équipe de direction, a beaucoup de pression pour que ça coûte moins cher. Puis de l'autre côté, il y a beaucoup de pression pour de plus en plus de services à rendre avec la meilleure qualité possible. Donc, il faut faire plus de qualité, moins de gaspillage, plus de volume, plus de productivité. (Extrait de 01del, nous soulignons) ;

[...] il y a des administrateurs plus... Je ne sais pas comment dire ça. Plus administrateurs, moins cliniciens, mais il y a des administrateurs cliniciens, puis il y a notre DG qui est clinicien et administrateur. Et ce débat entre servir des clients – on peut dire ça, là – répondre aux demandes cliniques, puis en même temps, avoir la capacité de le faire. Ça fait que lui, il est **déchiré entre dire à ses médecins : « T’arrêtes de produire parce que je n’ai plus d’argent, puis ils vont fermer l’hôpital, je suis en déficit. » versus dire : « Il faut servir une clientèle, puis il y a des listes d’attente, puis les gens attendent, puis etc. »** Ça fait que je pense qu’il y a un fort débat entre ça et... cette norme-là, puis servir la clientèle. (Extrait de 28 gra, nous soulignons).

*Expertise pour répondre efficacement aux besoins contre la capacité de le faire  
(Adaptation — « Créer » et Production — « Contrôler »)*

« C’est sûr que la question des budgets vient toujours te chercher beaucoup parce que **c’est une balance entre ce que tu crois qui devrait être fait, puis ce que tu peux faire avec les argents que t’as.** » (Extrait de 06 lab, nous soulignons) ; « il y a des contraintes budgétaires ou parfois d’équipements qui font qu’on ne peut pas toujours offrir ce qu’on pense qui est le meilleur pour le patient à un moment donné, soit à cause des contraintes d’argent ou à la limite, de contraintes de personnel. » (Extrait de 11 laz, nous soulignons) ;

Les décideurs argumentent que pour être grande dans ce réseau international, l’organisation a besoin d’autonomie et de flexibilité pour y évoluer, car « [...] réussir signifiait que l’Institut devait absolument suivre le rythme mondial » (Jacques, 1986, p.99). L’objectif dans ce monde industriel est de maintenir sa flexibilité, afin de s’adapter, de créer pour être les meilleurs, les premiers à découvrir les cures aux problèmes cardiovasculaires. Le savoir ainsi développé est un bien rare apprécié pour sa valeur en tant que telle, mais aussi parce qu’il profite à tous ; le monde marchand s’y intéresse donc tout particulièrement. Le soutien de ce monde demeure essentiel à

l'essor de l'organisation et à confirmer son état de grand puisqu'il permet d'atteindre de nouveaux sommets.

De plus, cette organisation innovatrice est au cœur de la préparation (ou la production) de ses nouveaux spécialistes, car nombreux sont les cardiologues formés à même l'institut. Les termes utilisés par un des participants sont éloquentes en ce sens : « C'est de même que j'ai été élevé dans l'institution ici, là. » (Extrait de 20 lof, nous soulignons.)

En ce sens, l'organisation représente ce que Beck appelle « le produit et l'expression d'une *professionnalisation* réussie... » (2001, p.446). Il précise que « la condition la plus difficile à réaliser et la plus rarement remplie dans la professionnalisation est la localisation de l'application pratique des découvertes obtenues et des compétences acquises... » Beck affirme aussi : « La *clinique* est le paradigme de ce « cercle de pouvoir professionnel. Toutes les sources d'influence de la subpolitique professionnelle y sont confondues, et elles se confortent et se renforcent mutuellement ». ». (Beck, 2001, p.447).

De ce système professionnel qu'incarne l'institut, le spécialiste du cœur et du système cardiovasculaire sera reconnu comme tel par différents moyens comme les opportunités de recherche, de carrière et les possibilités de réseautage. Nous pouvons constater que cette organisation remplit ces quatre conditions : les médecins font de la recherche, préparent leur relève, font de la prévention et traitent les patients.



#### 4.9.8 Quelle est la voie de sortie du désaccord ?

Nous pouvons constater que l'autonomie organisationnelle et l'autonomie professionnelle se conjuguent à l'Institut. Ensemble, elles donnent lieu à des innovations et propulsent les chercheurs dans l'arène des grands du monde cardiaque et cardio-vasculaire, à l'échelle internationale. L'autonomie prend donc une très grande valeur et mérite d'être protégée et défendue, auprès des plus hautes instances. Malgré le fait que l'autonomie n'ait pas été choisie parmi les valeurs individuelles les plus importantes et n'est pas perçue comme étant une valeur partagée pour la majorité des participants, dans cette situation, elle passe avant toutes les autres valeurs. Elle devient même l'argument puissant qu'il y a lieu d'activer pour permettre un pas vers la sortie du différend, et de négocier le compromis nécessaire au succès de l'épreuve « Atteindre l'équilibre budgétaire ». Nous croyons que ce phénomène illustre l'importance du contexte dans l'ordonnancement des valeurs. Dans cette situation, l'enjeu d'arriver à l'équilibre budgétaire revêt un caractère existentiel en cette année où la nouvelle réforme du réseau de la santé se met en place. Les propos du DG illustrent l'importance de la menace aux employés et aux membres du comité de direction élargi :

- « Pourquoi viser l'équilibre ont demandé des employés lors des séances publiques d'information ? Je leur ai dit clairement : pour rester autonome et pour protéger notre mission », propos du DG au comité des ressources financières, matérielles et informatiques du CA, tenu le 12 mars 2015.
- « La bureaucratie gouvernementale est contre cette reconnaissance de notre statut unique. Arriver avec un déficit important aurait mis en grand péril l'autonomie de notre organisation » propos du DG lors du comité de direction élargi du 17 mars 2015.

Ce compromis, comme tout compromis, reste fragile et surtout temporaire aux yeux de ce participant :

Je pense qu'on l'a bien pris en se disant que c'était temporaire, des mesures temporaires et je pense que la façon dont le comité a fait passer ses mesures un peu drastiques, ses mesures d'austérité, c'est de... c'est en nous demandant de nous serrer, là... Je ne dirais pas de nous serrer la ceinture, mais de faire des sacrifices juste pour une période définie. Puis après ça, une fois l'équilibre budgétaire atteint, on pourrait repartir, reprendre le pouvoir de dépenser. (Extrait de 29 des)

Rappelons que l'ICM est dans sa troisième année de compression financière.

Nous constatons qu'au-delà des valeurs chères et partagées entre les participants (réussite, travail productif, engagement, loyauté, fiabilité et devoir), ce sont les objectifs à atteindre qui ont tracé la voie du compromis. Préserver l'autonomie de l'Institut signifie maintenir sa flexibilité et son focus externe : « Compétitionner », « Créer » et « Collaborer ». En effet, le tableau suivant permet de voir l'importance de ces deux facteurs pour les participants :

Tableau 4.8  
Objectifs collectifs

Flexibilité					Contrôle			
Objectif	« Collaborer »		« Créer »		« Contrôler »		« Compétitionner »	
	Individuel	Perçu	Individuel	Perçu	Individuel	Perçu	Individuel	Perçu
Groupe	12	4	13	10	4	1	5	16
Médecins	6	2	6	6	1	0	1	4
Participants qui ont rapporté le cas	8	4	12	8	3	0	4	10
Focus	Interne		Externe		Interne		Externe	
Nombre de citations	145/308		72/308		22/308		69/308	
	217/308				91/308			

(Quinn et Rohrbaugh, 1983)

Selon le modèle de la « Compétition des valeurs » de Quinn et Rohrbaugh (1983), les objectifs de « Collaborer », à l'interne, et de « Créer », à l'externe, favorisent la flexibilité. Le grand nombre de citations répertoriées dans ces deux objectifs démontre l'importance qu'ils accordent à ces deux objectifs au quotidien. Comme nous le mentionnions préalablement, l'objectif de « Collaborer » se reflète dans l'importance qui est accordée au maintien des valeurs, à la flexibilité organisationnelle, et à la valeur et au développement des ressources humaines de l'organisation. Tout le discours des participants transpire de ces préoccupations qui sont soulignées de diverses façons, soit par des références à l'éthique, à l'importance de la vision, de la cohésion entre les personnes, de la communication et du développement, la valeur du changement ou de l'innovation. Nous constatons aussi que l'objectif de « Compétitionner » est définitivement orienté vers l'externe. D'ailleurs, les participants n'ont pas retenu la norme de la compétition comme étant entendue à l'interne ; l'important est la compétition à l'externe, à l'international.

Ainsi donc, les participants jugent que sauvegarder l'autonomie de l'organisation nécessite de réussir l'épreuve de « Atteindre de l'équilibre budgétaire ». Ce jugement justifié permet de mettre en branle une série d'actions en cohérence avec la nature de l'épreuve. Ainsi, l'engagement s'est traduit par des comportements comme :

[...] là, ils sont prêts à faire toutes les démarches nécessaires [...] ils sont allés rencontrer des gens qu'ils connaissaient, des députés, des ministres, tout ça, pour les sensibiliser [...] Ils ne comptent pas leurs heures [...] Je dirais qu'à toutes les fois où est-ce qu'il y a un enjeu un petit peu existentiel, là, c'est là que l'engagement se manifeste. (Extrait de 07 poi, nous soulignons) ;

Puis quelque chose que je remarque, **c'est la participation de la partie médicale aux décisions dites administratives**. Ça, j'ai... j'ai pas vu ça souvent dans ma pratique [...] Dr [...] qui me disait : « On s'est rendu compte que telle aiguille coûtait beaucoup plus cher que telle autre, puis dans le fond, ça fait la même chose. Alors on s'est dit qu'on utiliserait celle qui est la moins couteuse, à moins de cas très très précis où là, on a vraiment besoin d'une aiguille particulière [...] Puis c'est accepté de tous. » [...] Ça fait que ça, j'ai pas vu ça dans d'autres établissements. (Extrait de 19 lem, nous soulignons).

En ce sens, les dirigeants de l'ICM ont fait preuve des deux compétences requises pour arriver à un accord et ainsi réussir le défi qui leur était posé : la compétence morale et la compétence pragmatique. Le bien commun, ici l'avancement de la cardiologie, passe par le maintien de l'autonomie organisationnelle. Cette dernière nécessite dans le contexte actuel que l'organisation démontre sa capacité à être grand, c'est-à-dire atteindre l'équilibre budgétaire en améliorant l'offre de services à la population. Pour être en mesure de réussir, de nombreux efforts ont été consentis par tous comme en témoignent les propos du directeur général : « [...] travail exceptionnel, effort transversal... ça nous a forcés à avoir plus de rigueur... on va faire mieux maintenant [...] » (propos du DG lors du comité élargi du 17 mars 2015 ; « effort collégial médico-administratif... », propos du DG au comité des ressources financières, matérielles et informatiques du CA, tenu le 12 mars 2015).

#### 4.9.8.1 L'ajustement

L'ajustement s'est déroulé par la mise en œuvre de certains principes qui ont mobilisé tous les membres de l'organisation. En voici quelques-uns :

1. Il faut surmonter le dilemme éthique qui se présente :

Et j'ai jamais entendu quelqu'un dire : « Bien, telle procédure novatrice... », parce qu'on en fait, ils en font beaucoup, « ... bien, on va arrêter, parce que le gouvernement donne pas signe qu'ils vont financer ça, là. » J'ai jamais entendu ça. (Intervieweuse : Alors... On va plutôt chercher... On va chercher des moyens ?) On va chercher des moyens de le faire. Oui, c'est ça. (Extrait de 01 clu) ;

2. Il faut bien orchestrer le message, le dialogue :

L'idée ici, ce n'est pas de ne pas dire la vérité. Au contraire, c'est de le dire dans un temps opportun, avec les mots qu'on va tout le monde choisir, il va y avoir le même dialogue, il va y avoir une cohérence. (Extrait de 21 oue) ;

3. Il faut aller puiser dans toutes nos ressources :

Ce qu'on ne contrôle pas directement — admettons, je pense à l'informatique, puis le génie biomédical qui a une implication assez concrète dans des techniques comme les nôtres, là — bien, ça, on sent que ça tire de la patte un peu. On est obligé de suppléer un peu, admettons, par des fonds de recherche pour engager du personnel pour avoir un meilleur support d'ingénierie de programmation. Évidemment, la recherche aide un peu à pallier les baisses de support clinique un peu. (Extrait de 11 laz) ;

#### 4. Il faut améliorer la rigueur dans le processus de décision :

À première vue, là, les décisions qui ont été prises sur les budgets, les restrictions, l'exercice technique qu'on nous a demandé de faire pour minimiser les coûts, c'était initialement... ça pouvait être initialement perçu comme un exercice un peu négatif, là, qui... qu'on fait par routine et puis qu'on n'aime pas faire parce qu'on n'a pas, évidemment, restreint le pouvoir de dépenser. Mais qui, après coup, s'est avéré intéressant parce que ça nous a démontré que finalement, on avait peut-être une pratique qui était un petit peu trop large. C'est que, dans le fond, d'avoir toujours en tête un exercice de rigueur sur la façon de dépenser, puis d'être bien au courant des coûts, ça nous permet de faire une pratique qui est aussi bonne et qui est plus rigoureuse, et puis qui, finalement, je pense, s'adapte mieux au contexte économique actuel. Et j'ai trouvé qu'en fait, ça a été un exercice positif. (Extrait de 29 des) ;

#### 5. Il faut conscientiser, renégocier jusqu'à temps qu'on obtienne le résultat escompté :

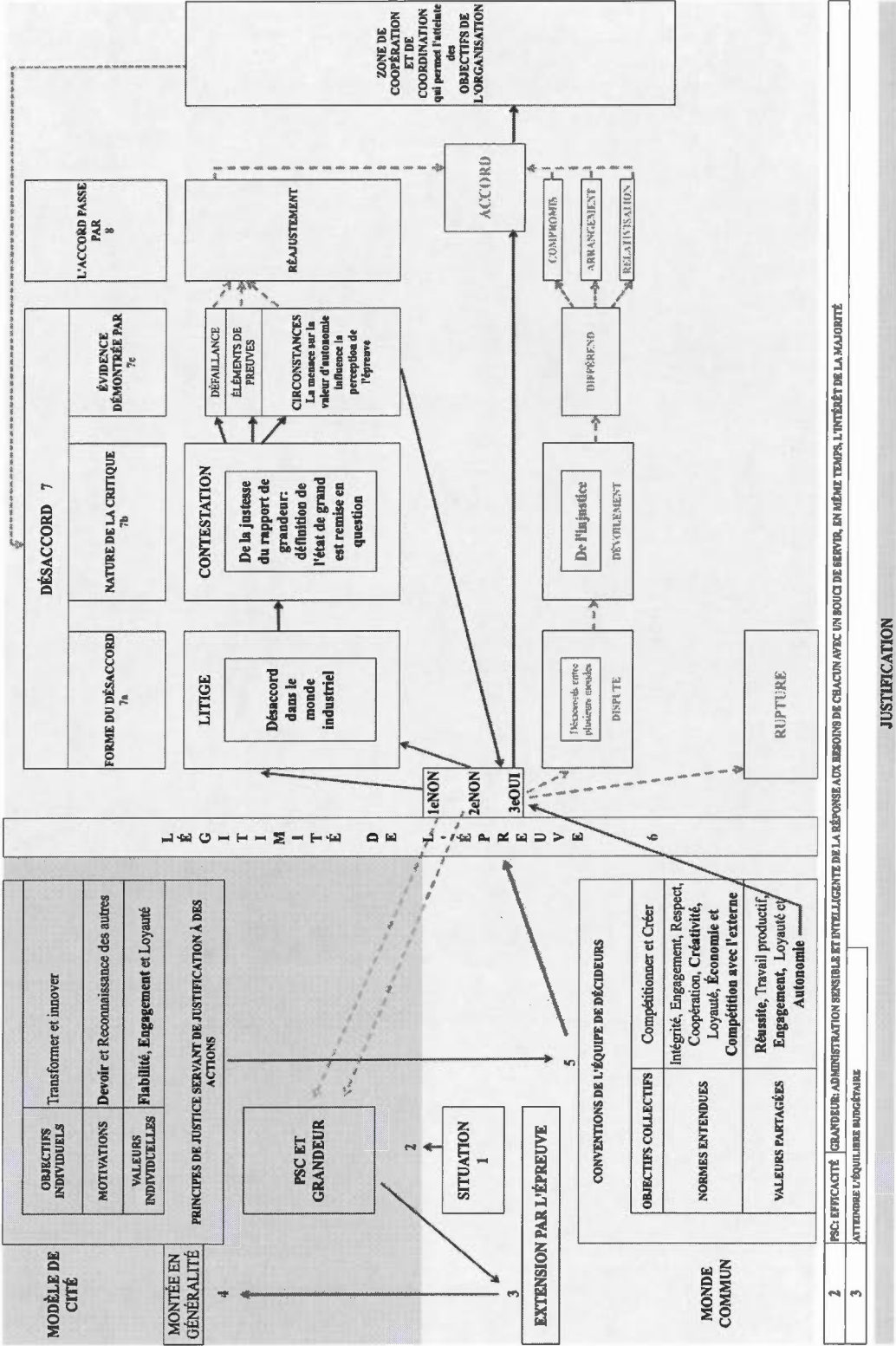
[...] les stratégies mises de l'avant : il faut conscientiser et mobiliser autour d'une information sur les coûts réels de chaque intervention... viser rapport qualité : prix... et il faut renégocier avec les fournisseurs pour avoir de meilleurs prix (propos au comité des ressources financières, matérielles et informatiques du CA, tenu le 12 mars 2015).

#### 4.9.9 Les résultats

À la fin de l'exercice financier 2014-2015, le président du conseil et le PDG ont été en mesure d'annoncer que l'objectif est atteint. L'ICM est le plus petit établissement de santé autonome au Québec. Au-delà d'exprimer leur soulagement, le président du CA et le PDG partagent leur grande satisfaction parce qu'en plus, plus de services ont été offerts à la population :

Au cours des derniers mois, nous avons eu **un grand moment** lorsque l'Institut de Cardiologie de Montréal (ICM) a été reconnu **établissement autonome** dans le cadre de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux [...] nous avons réussi à améliorer l'accès aux soins, notamment en hémodynamie, en chirurgie cardiaque et en électrophysiologie, et cela, tout en atteignant l'équilibre budgétaire. En effet, 1785 chirurgies cardiaques (40 de plus qu'en 2013-2014) dont 13 greffes cardiaques et 13 implantations de cœurs mécaniques ont été réalisées. Par ailleurs, 86 valves ont été insérées par voie percutanée ou transapicale et 2595 tuteurs médicamenteux (1875 en 2013-2014) ainsi que 466 défibrillateurs ont été implantés. Il faut également signaler que le taux d'infections associées à ces interventions se situe à moins de 3 %, faisant de l'ICM un des hôpitaux les plus performants. (ICM, Rapport annuel 2014-2015, p.8, nous soulignons.)

#### 4.9.10 La situation no.5 en résumé





Cette situation illustre parfaitement les enjeux de la cité industrielle, car elle est associée à la production de biens matériels, dans une perspective d'organisation, de programmation, d'investissement vers le futur, et avec l'intention d'offrir le maximum de bien-être à chaque membre de la société. (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 154-155). Il y a donc une obligation des grands du monde industriel de gérer les fonds publics en servant l'intérêt de la majorité. Ainsi, il n'est pas surprenant que les valeurs mobilisées par les décideurs, fiabilité, engagement et devoir animent leur réflexion. Mais ce qui va vraiment provoquer un revirement dans ce litige se situe dans le risque de perdre l'autonomie organisationnelle dans le contexte de la réforme. C'est l'autonomie qui va leur faire reconnaître la légitimité de l'épreuve « Atteindre l'équilibre budgétaire ». Le nerf de la guerre dans la résolution de l'épreuve a été de sensibiliser les troupes à l'imminence de cette perte ; cela mettait en péril la valeur de réussite, les objectifs de « Compétitionner » et de « Créer », et somme toute, la poursuite du bien commun, le progrès scientifique. Mais il faut garder en tête que certains participants ont souligné le caractère temporaire de ce réajustement auquel ils ont consenti...

#### 4.10 Situation no 6 : Les suppressions de postes nécessaires à l'atteinte de l'équilibre budgétaire

##### 4.10.1 Quelle est la situation et quel est son contexte ?

Nous avons analysé comment les dirigeants ont justifié le compromis de se conformer à l'épreuve « atteindre l'équilibre budgétaire » précédemment. Pour réussir l'épreuve, différentes mesures sont mises en place par les dirigeants, dont les suppressions de postes qui ont pour effet de réduire la masse salariale. Cette situation a été mentionnée par la majorité des participants lorsque nous avons posé une des deux questions suivantes : « Pouvez-vous me donner un exemple d'une

situation/décision/événement où vous avez eu à faire des choix difficiles dans le cadre de vos fonctions au CA, qui bousculaient vos valeurs personnelles ? » ; « Quelle décision vous a semblé la plus difficile à prendre ? »

#### 4.10.2 Le principe supérieur commun et la grandeur

##### 4.10.2.1 Quel est le principe supérieur commun (PSC) qui convient à la situation ?

Cette mesure interpelle le dirigeant de façon plus personnelle. En effet, la fermeture de postes dans certains services est inévitable et la responsabilité lui incombe. La question que se pose alors le dirigeant est la suivante : comment définir un principe général, un bien commun, sur lesquels je peux m'appuyer pour justifier cette action que je m'apprête à faire ? Quel est le fondement, légitime à mes yeux, qui me permet de concilier mes valeurs comme dirigeant à celles que je partage avec les autres membres du comité de direction élargie ?

Ultimement, cette mesure devrait amener une diminution des coûts, démontrant ainsi un processus de rationalisation des ressources efficace et qui contribue à l'atteinte de l'équilibre budgétaire et confirme le statut d'organisation performante. Somme toute, le principe supérieur commun ainsi décrit correspond à ce qui a inspiré Boltanski et Thévenot dans l'élaboration de la cité industrielle. Rappelons les propos de Boltanski et Thévenot au sujet du bien commun dans cette cité :

Ces sujets « supérieurs sous le rapport de l'intelligence acquise », qui ont « fait les meilleures études en administration », ne peuvent « s'organiser dans leur intérêt » sans servir « l'intérêt de la majorité », car « dans l'état présent de civilisation, la première capacité politique est la capacité d'administration »... (1991, p.154-155, nous soulignons)

#### 4.10.2.2 Quelle est la grandeur et pourquoi ?

L'état de grand dans la situation « Efficience dans la gestion des fonds publics » est obtenu lorsque les objectifs budgétaires sont atteints et même dépassés, sans toutefois affecter la qualité ni la quantité de services offerts. Il en est de même pour cette situation, mais cette fois-ci, la responsabilité est celle du dirigeant, il doit agir individuellement. L'action qu'il doit poser se justifie par la fin ; ainsi, pour atteindre l'objectif que le groupe s'est fixé, c'est-à-dire atteindre l'équilibre budgétaire, il doit procéder.

#### 4.10.3 Quelle est l'épreuve ?

L'épreuve consiste à « procéder à la fermeture de postes » au sein de différentes équipes. Dans le monde industriel, les êtres qui démontrent leur capacité à administrer accèdent à l'état de grand : « Dans cette cité on ne gouverne pas, on administre, la politique étant la « science de la production » » (Nachi, 2011, p.119).

#### 4.10.4 Quels sont les valeurs, motivations et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ?

La situation interpelle les personnes au niveau de leurs valeurs individuelles les plus importantes comme dirigeants au sein de l'organisation. Elles illustrent l'importance accordée à la contribution attendue de chacun des dirigeants : engagement, fiabilité, loyauté et devoir.

Plus spécifiquement, ce participant exprime ce que cela veut vraiment dire pour un dirigeant que d'être engagé :

C'est sûr que quand on parle d'engagement, on parle d'attitudes qu'on a aussi envers nos équipes qu'on dirige, à ce moment-là, de **démontrer qu'on adhère à l'institut, qu'on fait partie de notre établissement, qu'on est partie prenante, qu'on a de l'impact, nos décisions ont de l'impact surtout sur la qualité des soins offerts, sur le respect du budget, sur notre contribution au respect du budget, sur le climat de travail.** Donc, c'est beaucoup en lien avec tout ça. (Extrait 09 sim, nous soulignons) ;

De plus, être loyal, n'est pas nécessairement simple, ni réciproque. La loyauté présente parfois des dilemmes moraux, où les dirigeants peuvent être forcés à faire des choix déchirants. Car il y a des situations où ils doivent choisir vers qui (ou à quoi) portera leur loyauté : aux patients, aux employés, aux collègues, à l'organisation, ou à soi-même ?

C'est la réussite, **mais on n'a pas la même définition de la réussite**, et on sait qu'ici, la valeur de la loyauté à l'établissement, c'est une grande valeur et puis du coup aussi, **on vient de couper cette loyauté** parce que ça vient de nous-mêmes de dire : ben, regardez, on pense que vous n'êtes pas la bonne personne pour cette position-là. (Extrait de 04 abi, nous soulignons) ;

Bien, écoutez, je trouve que c'est en lien aussi avec l'engagement, mais quand on est loyal envers un établissement, quand on fait le choix de travailler dans un établissement, on se doit de véhiculer un message qui est quand même positif, donc **loyal envers notre employeur**. Si les valeurs, à mon avis, si les valeurs ne correspondent plus, de cet employeur-là, ne correspondent plus à ce qu'on est comme individu ou à nos propres valeurs, puis qu'il y a, je dirais, trop de flammèches entre les fils qui se touchent – excusez mon expression! – ça fait en sorte que des fois, il faut remettre en... Ça fait que c'est sûr que quand on est dans **des situations où on est dans des compressions budgétaires importantes, des suppressions de postes, si on n'a pas un discours loyal envers notre établissement quand on parle à nos équipes, c'est un peu discordant par rapport à...** puis pas juste par rapport à la loyauté envers notre établissement, envers notre direction générale. **Des fois, on a des choix à faire.** (Extrait de 09 sim, nous soulignons).

La fiabilité, particulièrement importante pour les directeurs et chefs de département ou service, constitue une autre valeur fondamentale. Dans la cité industrielle, le niveau de fiabilité est évalué par la rigueur et la constance dans les différents processus et procédures de recherche scientifique. Mais il y est aussi question de confiance, de respect dans le temps. Car la fiabilité implique que l'expérience d'hier et d'aujourd'hui permet de faire confiance à l'autre pour le futur. C'est une certaine forme de garantie. Ainsi, pour les dirigeants, la fiabilité est une valeur portée par la confiance et le respect, et qui commande dans une certaine mesure, la réciprocité.

Finalement, un des participants se réfère au sens du devoir et de la tension créée avec son approche humaniste, en ces termes : « On ne peut pas se défaire de **notre côté humain**, mais en même temps, **notre sens de la responsabilité et du devoir.** » (Extrait de 04 abi, nous soulignons.)

#### 4.10.5 Quels sont les valeurs collectives, les normes entendues et les objectifs collectifs, en tant qu'objets conventionnalistes, qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ?

Le dirigeant pourrait être perçu comme n'ayant pas respecté les quatre normes les plus importantes qui existent entre les membres de la direction. Rappelons que ces normes sont l'intégrité, l'engagement, le respect et la coopération.

Ainsi, nous comprenons que dans cette organisation, l'intégrité exige la franchise, l'engagement doit être envers l'organisation en premier lieu, le respect des décisions est attendu des dirigeants et la coopération doit se manifester quand les décisions difficiles doivent être exécutées. Dans cette épreuve, ces conventions exercent une forte pression sur les dirigeants et constituent une source de justification importante.

#### 4.10.6 Est-ce que l'épreuve « procéder à la fermeture de postes » est légitime aux yeux des décideurs ?

Pour le dirigeant, la mise en place de cette mesure bouscule ses valeurs personnelles, celles sur lesquelles il fonde sa pratique de gestion. Ce n'est pas du domaine abstrait ; la fermeture aura un impact concret sur les membres de son équipe ; des personnes qui travaillent au service de l'organisation depuis un certain nombre de mois ou d'années seront affectées. D'ailleurs, les participants sont unanimes : à chaque fois qu'une situation touche des personnes, le niveau de difficulté et de malaise se fait particulièrement ressentir. Ainsi, plusieurs participants ont mentionné que parmi toutes les décisions qu'ils ont eu à prendre, ce sont celles qui touchent les personnes qui restent les plus difficiles :

Bien, c'est sûr, tout ce qui a trait à quand il y a eu beaucoup de coupures, ça, **c'était pas facile**, je dirais, là. Ça m'a semblé **ne pas être facile**, mais j'avais pas un gros input là-dedans non plus, là. C'est arrivé : c'est arrivé. Mais j'ai senti que **c'était pas facile**. Tout ce qui est... À chaque année, c'est... Il faut probablement couper dans des... Pour arriver en fin d'année, là, tout ce qui est coupure dans les budgets ou dans le personnel, c'est... Ce que je vois au CA, **c'est toujours pas facile**, là. C'est une décision du groupe de direction, qu'il faut trouver des solutions. (Extrait de 20 cor, nous soulignons).

Ainsi, les suppressions de postes mettent à l'épreuve directement les membres de l'équipe et les dirigeants qui doivent les mettre en œuvre : « Les décisions difficiles dans les deux dernières années, **ça a été les plans de compression, puis on a coupé des postes.** » (Extrait de 19 mes, nous soulignons) ; « Mais c'est des **décisions difficiles** quand il s'agit de dire : **il faut faire des coupures.** Puis on a vécu ça, je veux dire, on est constamment pris dans ça. Je parle beaucoup de ça parce qu'il y a beaucoup de décisions, là, qui tournent autour du monde financier. » (Extrait de 28 gra, nous soulignons) ;

**La plus difficile**, c'est quand il y a eu, pour des raisons d'économie, là, ils ont décidé **de ne pas renouveler les postes-cadres, puis de restreindre**. Il y a eu **plusieurs mises à pied**, puis entre autres, on a un département, je donne un exemple comme ça parce que j'ai été plus... touché à ça, mais je sais qu'il y a eu beaucoup de départements qui ont été touchés. (Extrait de 29 des, nous soulignons) ;

La tâche de « Procéder à des suppressions de postes » implique que le directeur ou le chef de département/service est contraint de rompre le contrat de travail qu'il a établi avec des personnes en particulier, au sein de son équipe. Car un poste sur papier, c'est surtout, une personne. Le contrat psychologique vise en quelque sorte à garantir aux personnes que leurs contributions s'équilibrent avec ce qu'elles en retirent (Schermerhorn *et al.*, 2014, p.285). La notion de contrat suppose une confiance mutuelle a permis un processus de décision éclairée, où les conditions sont comprises et entendues par les deux parties. Cela suppose aussi un engagement mutuel à respecter les termes du contrat.

Dans cette épreuve, l'objectif de l'action « Procéder à des fermetures de postes » est d'atteindre l'équilibre budgétaire. Comme nous le mentionnions, il s'agit d'une épreuve du monde industriel, et pour les participants, l'une des conséquences possibles à ne pas relever le défi, est celle d'être perçu comme un dirigeant improductif, « [qui] manifeste une faible maîtrise [...] n'optimise pas les coûts [...] » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.254-255). L'autre conséquence est qu'il se dissocie de l'équipe de direction en allant dans le sens contraire des décisions prises collectivement. Il ferait alors preuve d'un manque d'engagement, de fiabilité, de loyauté et du sens du devoir. Ces conséquences affectent aussi sa position dans le rapport de grandeur au sein de l'organisation ; il risque de perdre son statut de grand parmi les grands de ce monde industriel.

Une fois que la décision de procéder à la fermeture de postes résulte d'un processus rigoureux d'analyse des différentes options et de l'établissement d'un plan de compression, il s'avère que les contraintes sont significatives. En effet, l'enjeu de ne pas atteindre l'équilibre budgétaire est existentiel pour l'organisation. Une fois toutes les autres stratégies utilisées au cours des trois dernières années, et malgré toute la créativité dont ils sont capables, il devient très difficile pour les dirigeants de trouver d'autres moyens de réduire les dépenses comme le témoigne ce participant :

Quand on a des plans de rationalisation à faire, il faut être créatif, surtout quand c'est la troisième année que tu le fais. Ça fait que là, c'est vraiment de chercher. Puis c'est toujours de chercher **qu'est-ce qu'on pourrait couper qui ferait pas mal**, puis essayer d'avoir des idées. (Extrait de 19 mes, nous soulignons.)

Ainsi, les valeurs partagées, les normes en présence, l'objectif et l'absence de possibilités autres d'y arriver amènent les dirigeants à se rendre à l'évidence que cette décision est la meilleure dans les circonstances. L'épreuve est donc jugée légitime.

#### 4.10.7 Le désaccord

##### 4.10.7.1 Quelle est la forme du désaccord ?

La situation ne crée pas un désaccord en tant que tel, mais les participants ont exprimé leur profond malaise à passer à travers l'épreuve. La confrontation entre les valeurs individuelles qui constituent le sens moral des participants et les valeurs partagées et objectifs collectifs, formes de conventions qui contribuent à leur sens du naturel. Ce malaise est pour la plupart du temps enfoui, latent, jusqu'au moment où il devient plus évident, comme dans cette épreuve. L'émergence d'un malaise force les



dirigeants à trouver une solution, une raison qui leur permet de justifier l'action à accomplir et se sentir « bien » malgré tout là-dedans.

#### 4.10.7.2 Quelle est la nature de la critique ?

Comme deux participants le mentionnent, l'impact sur une personne avec qui on a fait affaire depuis un certain temps est dérangement :

Ce que je vois le plus facilement, c'est quand il y a des restrictions budgétaires qui obligent à couper des postes ou à restreindre... Surtout couper des postes, en fait. C'est peut-être **l'aspect un peu plus humain, là, qui a un impact humain sur les gens**. Je dirais que ça... Remarquez que c'est pas... Ça, c'est universel, ce problème-là. Mais je dirais que c'est ça que je verrais comme exemple le plus évident. (Extrait de 03 gab, nous soulignons) ;

Donc oui, **on le ramène toujours à l'individu parce que dans le fond, là, le travail, on est tous des marchands de relations interpersonnelles**. Puis nos relations interpersonnelles, qu'on le veuille ou pas, **sont basées sur notre système de valeurs**. Alors c'est sûr que quand on va avoir un clash sur le système de valeurs, ça va ramener à des relations interpersonnelles, ça va les ramener à des individus. **Quand on discute de notions de budget, de coupures de budget, des choses comme ça, on est dans un monde plus rationnel, business, logique**. (Extrait de 25 che, nous soulignons.)

Ainsi comme le mentionne ce dernier participant, cela vient remettre en question les valeurs sur lesquelles il a fondé sa relation avec ses subordonnés et leur entente mutuelle. Ces valeurs partagées réfèrent à d'autres principes supérieurs communs que celui de la situation à laquelle les dirigeants doivent faire face. Se trouvent ici confrontés, leur sens moral à leur sens du naturel, selon les termes de Boltanski et Thévenot que nous rappelons ici :

Le postulat fort tient au fait que, dans des situations de controverses [...], pour converger vers l'accord, les acteurs sont amenés à se justifier, à expliciter, clarifier, à faire valoir leurs points de vue, en rendant leurs arguments acceptables par autrui. Ce faisant, ils mobilisent leur sens moral et mettent à l'épreuve les principes de justice qui leur paraissent s'ajuster à la situation. (Nachi, 2011, p.99)

Le sens du naturel est le fruit d'un apprentissage collectif, d'une expérience qui s'acquiert au travers des épreuves déployées dans des mondes différents et au cours desquelles ceux qui sont confrontés à un impératif de justification apprennent à identifier le principe d'équivalence adapté à la situation, à s'engager dans celle-ci sans s'y perdre. (Nachi, 2011, p.136)

#### 4.10.7.3 Quelles formes prennent les éléments d'opposition, c.-à-d. les évidences ?

Ainsi, la mesure « procéder à des fermetures de postes », vient bousculer les valeurs d'engagement, de fiabilité, de loyauté et du devoir sur lesquelles se fonde le contrat psychologique que les directeurs ont négocié avec leurs employés. Les participants soulignent aussi l'existence d'un conflit entre l'objectif d'économie (ou de rationalisation) et les valeurs humaines sur lesquelles ils fondent leurs relations interpersonnelles avec leurs subordonnés. Les propos de certains d'entre eux permettent d'identifier comment cela se produit :

- Cela affecte les **liens sociaux** :

Des coupures aux postes. C'est évidemment jamais facile de couper des postes, mais souvent, il le faut. Il y a des postes qui n'ont simplement pas été renouvelés et d'autres qui ont été coupés. Et puis c'est sûr que c'est jamais très agréable pour eux, ni pour les gens qui se connaissent. **On est un petit endroit : on se connaît.** (Extrait de 09 tru, nous soulignons) ;

- Cela affecte la **confiance** et génère de l'**incertitude** :

Mais t'sais, il y a des décisions difficiles, là, comme les coupures de cadres dernièrement ou les suppressions de postes, puis tout ça, **qui ont créé des climats d'incertitude**, mais... Puis ça a beaucoup bougé dans les corridors, les discussions. Mais à ce moment-là, on peut voir que c'est toujours **fragile**, hein, une organisation. Ça fait qu'il faut faire attention, puis toujours avoir ça en tête. (Extrait de 17 bru, nous soulignons) ;

- Cela oppose l'**engagement moral** entre les personnes et celui avec l'organisation, comme en témoigne l'échange suivant entre l'intervieweuse et un des participants :

Intervieweuse : « Quand vous parlez d'engagement, dans votre tête, c'est l'**engagement envers l'établissement** ? »

Participant : « **Oui. Oui. Puis l'engagement personnel.** Puis l'engagement envers... Tout le monde est engagé dans la voie de l'institut, de la réussite. »

Intervieweuse : « OK. Ça fait que c'est pas nécessairement l'engagement envers les gens avec qui vous travaillez ou qui travaillent pour vous ? »

Participant : « Oui, aussi. »

Intervieweuse : « Un peu ? »

Participant : « Un peu. Mais s'ils mettent quelqu'un à pied, c'est sûr que ça va contre cet engagement-là envers la personne qui est mise à pied, mais ça va plus vers celui de l'organisation qui demande à faire des sacrifices pour survivre dans les nouvelles lois, les coupures et tout ça. C'est un peu la loi du plus fort, je suppose, là, du nombre. » (Extrait de 20 cor, nous soulignons)

#### 4.10.8 Quelle est la voie de sortie du désaccord ?

L'un des participants souligne que les choses peuvent avoir une importance relative et que c'est sur cette relativité que la justification trouve sa voie : « La plupart du temps, les conflits de valeurs, c'est quand on arrive au niveau des... des personnes et que les

personnes ont des... des... **des choses pour lesquelles elles ont une importance relative différente.** (Extrait de 25 che, nous soulignons.)

Nous constatons que pour résoudre l'épreuve « Atteindre l'équilibre budgétaire », au-delà des valeurs chères et partagées entre les participants, ce sont les objectifs à atteindre qui ont tracé la voie du compromis. Dans cette épreuve « Procéder à la fermeture de postes », les dirigeants remettent en question l'importance relative des valeurs selon les situations (objectifs à atteindre, normes organisationnelles et possibilités autres). Leurs valeurs d'engagement, de fiabilité, de loyauté et du devoir influencent leurs relations avec les personnes qui seront touchées par la fermeture des postes. Ces valeurs ne disparaissent pas devant l'objectif à atteindre. Cependant, elles doivent être interprétées, reformulées autrement dans le contexte. L'engagement du dirigeant envers l'institution prend le dessus sur l'engagement envers les personnes. La fiabilité du dirigeant envers ses engagements en tant que membre de l'équipe de direction élargie ne peut être questionnée et ni sa loyauté, envers l'institution et ses collègues, remise en question. Le sens du devoir commande d'aller de l'avant. Les enjeux sont trop importants. Ce participant constate par ses propos comment la réussite de l'organisation agit : « L'année dernière, probablement des mises à pied qui ont... Des choix qui ont dû être faits, des abolitions de postes. Est-ce qu'elles ont été bousculées [les valeurs] ? Je penserais même pas. Je suis pas sûr parce que ça allait vraiment avec la réussite. » (Extrait de 20 cor.)

Le bien commun, ici c'est de réussir à atteindre l'équilibre budgétaire, cela exige maintenant de diminuer la masse salariale, ce que la fermeture de poste va accomplir.

4.10.9 La situation no.6 en résumé

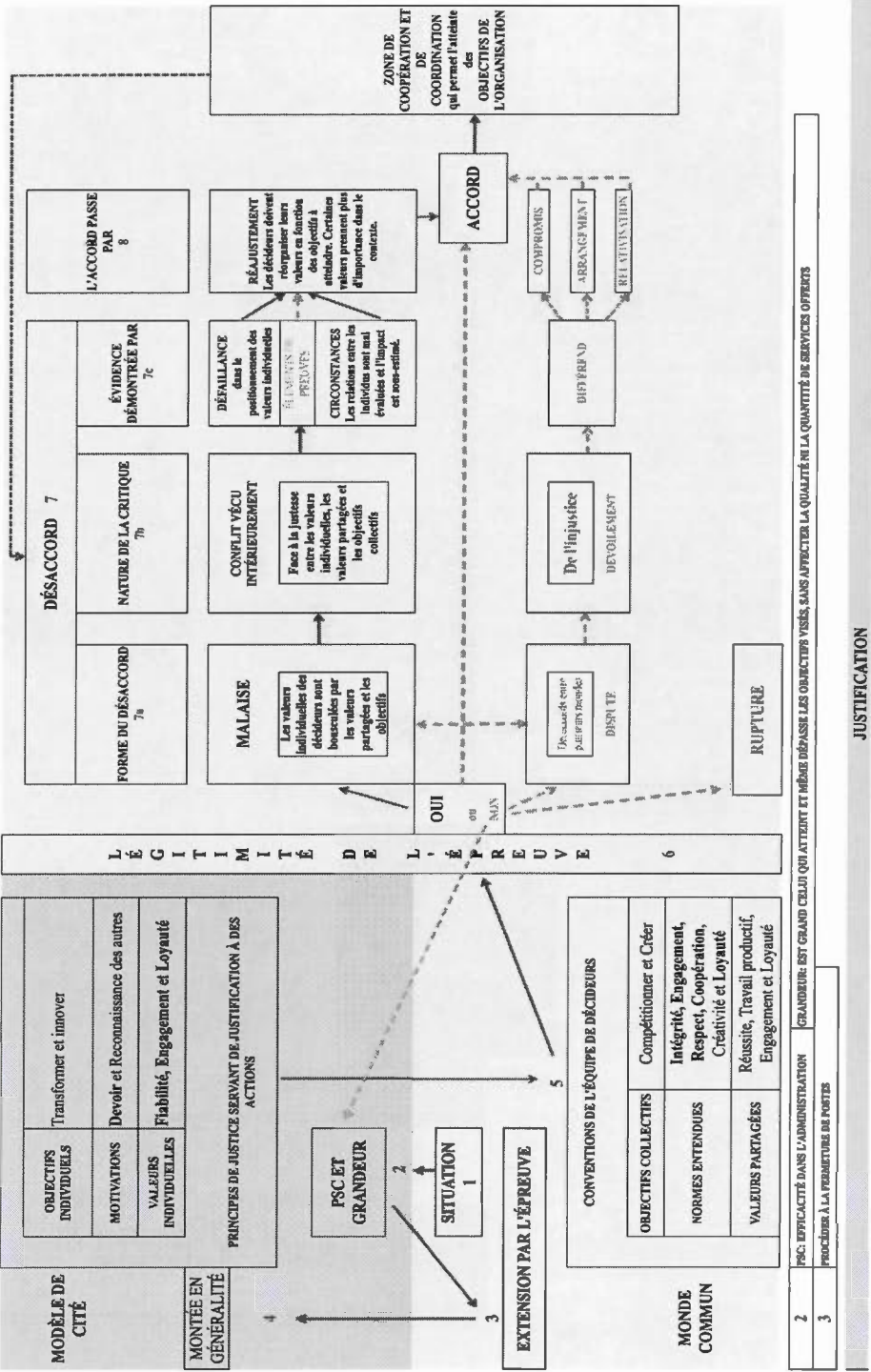


Figure 4.10 Résumé de la situation no.6 (Voir agrandissement G.7 à l'Annexe G)

Cette dernière situation touchait plus personnellement les participants. Le bien commun ici vu comme l'efficacité dans la gestion des fonds publics nécessitait de mettre fin au contrat psychologique entre le gestionnaire et certains de ses employés. Tous les services n'ont pas été affectés, mais comme l'organisation est petite, tout le monde se connaît donc a créé des liens plus ou moins profonds, mais ils sont là. Nous ne sommes pas devant une situation conflictuelle, mais plutôt décrite comme un profond malaise face à la mesure qui doit être appliquée. Les personnes voient ainsi leurs valeurs individuelles confrontées aux valeurs partagées et aux objectifs organisationnels. Elles doivent réviser l'ordonnancement de leurs valeurs dans la situation afin de pouvoir justifier l'action qu'ils s'appêtent à faire. Ils doivent lui donner un sens avec lequel ils peuvent vivre. Dans ce cas-ci, le bien commun, l'administration efficace et performante démontre la grandeur des personnes et assure des bénéfices aux plus petits : l'argent que tous investissent dans les services publics est dépensé avec rigueur et l'équilibre budgétaire est atteint.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION

#### 5.1 Introduction

Nous proposons quatre sujets de discussion à la suite de ces analyses :

- L'opérationnalisation proposée du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*, avec l'intégration des concepts de valeurs, motivations, normes et objectifs ;
- Une application sur le terrain : à l'Institut de cardiologie de Montréal, un retour sur les valeurs, motivations, normes sociales ainsi que les objectifs qui influencent l'équipe de direction dans la justification de quelques enjeux stratégiques ;
- Des réflexions sur l'utilité et les limites du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* ;
- Les questions que soulève notre étude du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*.

#### 5.2 L'opérationnalisation proposée du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*, en intégrant les concepts des valeurs, motivations, normes et objectifs.

Nous souhaitons trouver un moyen de rendre le modèle d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991) plus facile d'accès. Pour accomplir cette tâche, il a fallu s'approprier l'essence du modèle et trouver des éléments qui aideraient à concrétiser les différents concepts proposés par les auteurs.

En particulier, nous avons proposé un lien entre le concept de « sens moral » du modèle de cité et ceux des valeurs individuelles et des sources de motivation dans le cadre d'une fonction. Nous avons aussi suggéré de relier le concept de conventions aux concepts de valeurs partagées, normes sociales et objectifs collectifs au sein d'une équipe de dirigeants. Dans une recherche qualitative comme la nôtre, nous ne visons pas une démonstration objective d'un phénomène particulier ; nous voulons recueillir un maximum d'informations et alimenter, en cours de route, notre cadre d'analyse pour mieux comprendre et expliquer. Cette démarche de va-et-vient entre le terrain et le cadre conceptuel a permis de bonifier la démarche d'analyse au fur et à mesure. Nous allons maintenant présenter notre cheminement dans l'intégration des valeurs, motivations, objectifs individuels, normes sociales et objectifs collectifs dans le modèle de Boltanski et Thévenot (1991) qui a mené à la construction de la démarche d'analyse en 8 étapes que nous avons élaborée.

Les travaux de Gagnon et Séguin (2010) avaient suggéré qu'il était possible d'amalgamer valeurs et principes supérieurs communs. Wach et Hammer (2003) soulignaient qu'il y aurait un intérêt à établir un pont entre la typologie de Schwartz et les ordres de justification proposés par Boltanski et Thévenot (2003, p.42). Nous avons donc commencé cette recherche avec l'idée que les valeurs et les normes pouvaient être associées à une ou des cités en particulier. Ainsi, dès le début, nous avons fait l'exercice de classer les différentes valeurs dans chacune des cités et les normes dans les mondes.

Nous avons choisi des valeurs en fonction des différents principes supérieurs communs des cités et notre compréhension de l'esprit de chacune d'elles. Ainsi, la bienveillance domine dans la cité Domestique ; elle se témoigne par le fait d'être « [*attentif*] avec les *intimes* (par exemple le *conjoint*) auxquels on doit *prévenance*, *attention* [...] » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 208). La bienveillance est aussi



présente dans la cité Civique, où le bien-être des autres importe plus que celui des personnes prises individuellement. Cependant, dans cette cité, le bien-être revêt bien un caractère collectif où le bien-être des personnes n'est peut-être pas maximal individuellement, mais il répond au besoin collectif. Donc, la bienveillance a une portée individuelle dans la cité Domestique, et une portée plus générale dans la cité Civique. Nous l'avons classée dans la cité Domestique.

Au fur et à mesure que nous avançons dans cette démarche de classement, le doute s'installait : pourquoi associons-nous les valeurs à la cité ou les normes aux mondes ? Notre compréhension de plus en plus approfondie des enseignements de Boltanski et Thévenot (1991) est à l'effet que les cités et leur extension dans les mondes communs sont associées aux situations, non pas aux personnes : nuance des plus importantes. De plus, ils nous précisent que les personnes peuvent évoluer dans plusieurs mondes à la fois. Ces mêmes personnes ont des valeurs individuelles qui les guident dans leurs décisions importantes. Comme nous estimons que les valeurs ne sont pas associées aux cités, mais aux personnes, il devient évident qu'elles peuvent l'influencer différemment selon le contexte.

Pour les normes, nous sommes partis des normes sociales couramment utilisées par les chercheurs en gestion et en gouvernance des organisations. Le contexte fait émerger des normes sociales qui régissent les relations entre les personnes y évoluant que ce soit une organisation ou un groupe. Elles sont le fruit de leur socialisation ; elles reflètent ce que le « vivre ensemble » signifie dans ce contexte particulier. Ainsi, l'effort de classement dans les différents mondes a montré une nette tendance à associer les normes au monde domestique (15/34 des normes utilisées)<sup>48</sup> ce qui représente bien souvent l'aspect hiérarchique des organisations. Mais certaines

---

<sup>48</sup> Voir l'annexe F pour les détails

normes étaient difficiles à classer dans un monde en particulier ; prenons par exemple la norme « Ouverture ». Boltanski et Thévenot (1991) en font mention dans trois mondes et plus tard, Boltanski et Chiapello (1999/2011) dans une autre monde : Inspiration, Opinion, Marchand et Par projets :

- Monde de l'inspiration :

« Il faut donc adopter un état d'*ouverture*, une *attitude d'accueil* pour laisser faire « la mystérieuse *alchimie* de la *création*, l'*alchimie* des choses et l'*alchimie* du verbe, qui 2 un monde toujours vague et mouvant [...] », (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 203) ;

- Monde de l'opinion :

« Le renoncement au *secret* est, plus généralement dans ce monde, le prix à payer pour accéder à l'état de grand. », (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 226) ;

- Monde marchand :

L'*opportunisme* qui caractérise les grands dans le monde marchand, ceux qui savent *tirer le meilleur* parti de tout, va donc de pair, sans paradoxe, avec une certaine *attention aux autres* qui suppose « d'*écouter*, d'*entendre réellement* ce que disent *les autres* » [...]. (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 249) ;

- Monde des projets :

« [...] son esprit est *ouvert* et *curieux* [...] ». (Boltanski et Chiapello, 1999/2011, p. 185).

Ainsi, il nous est devenu évident que l'interprétation d'une norme doit se faire selon le contexte dans lequel les personnes évoluent et qu'elle peut ainsi refléter le caractère d'un monde plutôt que d'un autre. Au-delà du lien relatif d'une norme avec

un monde ou un autre, nous constatons que les normes sociales de son environnement contribuent à exercer une pression sur la personne. Plus ces normes sont fortes, concrètes et enracinées et plus les sanctions sont menaçantes, plus la personne doit rapidement établir s'il est judicieux pour lui d'y continuer son chemin. Si la personne choisit de continuer dans l'organisation, ces normes l'influenceront et feront alors partie du processus de justification de ses décisions et actions.

Nous retenons que le classement des valeurs et des normes dans les cités et les mondes est un exercice pertinent, mais il ne prend de sens que lorsqu'il est contextualisé. Dans un univers complexe, chaque situation demande une nouvelle réflexion. Ce qui nous amène à réfléchir à la relativité des valeurs et des normes dans le processus de justification. Dans les situations que nous avons étudiées, nous avons observé que les participants attribuent une importance variable à leurs valeurs. Il y a un ajustement dans le positionnement d'une valeur par rapport à une autre, selon le contexte. La compétition des valeurs se joue ainsi, nous croyons, à chacune des situations, en fonction des motivations et objectifs individuels, et aussi, en fonction des normes sociales et objectifs collectifs dans la situation. D'où l'intégration des motivations et des objectifs dans notre démarche.

Cette réflexion a fait évoluer la démarche d'analyse vers le cadre que nous avons finalement utilisé pour étudier les six situations difficiles. Revenons donc à l'illustration de l'exercice de réflexivité et auquel nous avons intégré les concepts de valeurs, motivations, normes sociales et objectifs. Cet exercice de réflexivité entre la cité et le monde commun propre à chaque situation, se fait sans qu'on puisse nécessairement en distinguer les possibles aller-retour entre le principe de justice servant de justification aux actions et les conventions de l'équipe de décideurs. Il s'agit du sens commun, ou de l'art de vivre dans différents mondes, selon Boltanski et Thévenot, et s'avère une compétence fondamentale (1991, p.186). Mais inspirée

des enseignements de Morin (1985), en distinguer certains aspects comme nous le proposons, permet ensuite de faire de liens qui bonifient notre compréhension des situations. Rappelons l'illustration de Nachi (2011) de cet exercice de réflexivité proposé par Boltanski et Thévenot (1991) :

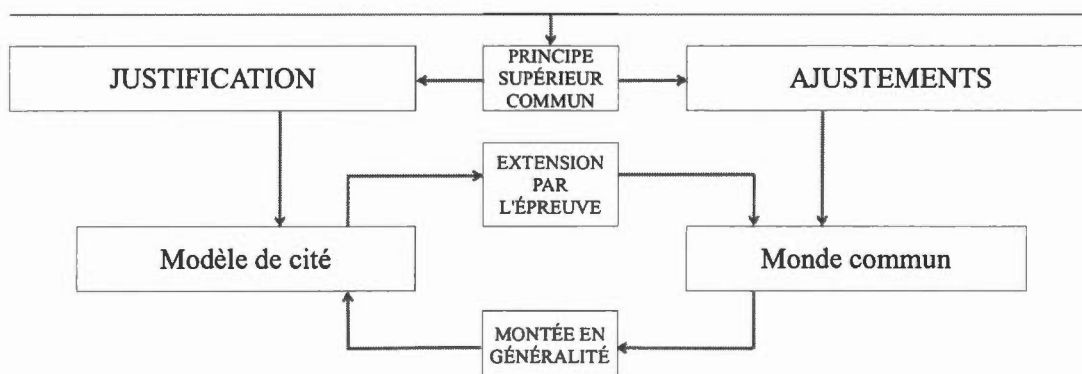


Figure 5.1 Réflexivité entre le modèle de la cité et le Monde Commun (Adapté de Nachi, 2011, p. 144)

Il s'agit-là d'un processus de réflexion où le décideur analyse la situation afin d'en déterminer le principe supérieur commun. Nous estimons que les valeurs, motivations et objectifs individuels représentent alors des éléments constituant de son cadre de réflexion, ce qui lui permet de mobiliser l'argument qui convient à la situation. La personne fait alors preuve de son sens moral (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 183). Nous ne supposons pas que les valeurs, les motivations et les objectifs individuels soient les seuls à agir dans la montée en généralité ; nous avons plutôt choisi de porter notre regard sur ces trois éléments en particulier.

Cette réflexion individuelle nécessite d'être soumise à la réalité, ce que l'épreuve permet d'accomplir. La réalité comprend tous les autres êtres et les objets impliqués dans la situation ; l'équipe de décideurs doit alors construire un sens commun à cette situation. L'épreuve s'avère donc un moment privilégié pour favoriser le pourquoi et

le comment l'équipe prend ses décisions. Ce qui, à notre avis, interpelle inévitablement les valeurs partagées, les normes sociales entendues et les objectifs collectivement choisis par l'équipe. Les décideurs font alors preuve de leur capacité à s'ajuster aux circonstances, ce que Boltanski et Thévenot nomment leur sens du naturel (1991, p. 185).

Comme nous l'avons présenté dans le cadre conceptuel, l'exercice de réflexivité ainsi décrit nous a menée à la construction des cinq premières étapes de la démarche d'analyse que nous allons revoir :

1. Quelle est la situation et quel est son contexte ? (Monde commun)
2. Quel est le principe supérieur commun qui convient à la situation et quelle est la grandeur et pourquoi ? (Cité)
3. Quelle est l'épreuve ? (Extension de la Cité au Monde commun)
4. Quels sont les valeurs, motivation et objectifs individuels mobilisés pour identifier le principe de justice de cette situation ? (Cité)
5. Quels sont les valeurs partagées, les normes sociales entendues et les objectifs collectifs qui influencent les rapports entre les sujets et des objets dans cette situation ? (Monde commun)

Nous avons pris soin de décrire la situation et son contexte dans une perspective diachronique. Nous croyons que cela ajoute du sens aux choix de valeurs, des normes et des objectifs collectifs, démontre leur importance, pourquoi ils influencent les processus de justification et persistent dans le temps. Les étapes suivantes visent à saisir la nature du bien commun que cette situation interpelle de prime abord et ensuite à bien cerner en quoi consiste l'épreuve. Cette réflexion permettra de comprendre ce sur quoi la légitimité de l'épreuve sera évaluée. Suivent ensuite les deux étapes d'aller-retour entre la cité et le monde, soit établir le principe de justice qui convient et les conventions qui régiront les ajustements. La figure suivante

rappelle ces cinq premières étapes qui concrétisent la démarche d'analyse de l'exercice de réflexivité :

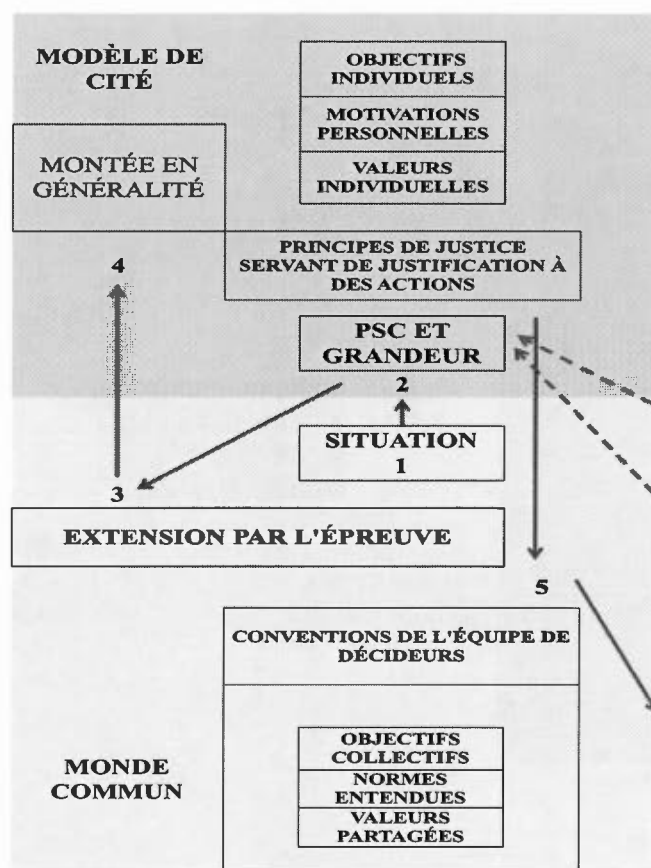


Figure 5.2 Cinq premières étapes de la démarche d'analyse

Les étapes suivantes nous permettent d'explorer comment les désaccords s'installent dans la réalité de la situation. Les réponses à la remise en question de la légitimité peuvent être de l'ordre du « oui », du « non » et du « oui, mais » ou « non, mais ». Ces possibilités sont alors explorées plus en profondeur dans la 7<sup>e</sup> étape où le désaccord est analysé dans sa forme, la nature de sa critique et les éléments d'oppositions mobilisés. Finalement, la dernière étape permet de décrire comment les personnes

réussissent à négocier une voie de sortie du désaccord, un espace, une zone de coopération et de coordination permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation. Ces trois étapes sont résumées ici :

1. Est-ce que l'épreuve est légitime aux yeux des personnes ? (Monde commun)
2. Le désaccord :
  - a. Quelle est la forme du désaccord ? (Litige, dispute ou rupture)
  - b. Quelle est la nature de la critique ? (Contestation de la justesse ou dévoilement de l'injustice ?)
  - c. Quels sont les éléments d'oppositions, c.-à-d. les évidences présentées par les personnes ?
3. Quelle est la voie de sortie du désaccord ? (Monde commun)

La figure suivante illustre ces trois dernières étapes dans la démarche d'analyse :





### 5.3 Une application sur le terrain : à l'Institut de cardiologie de Montréal, un retour sur les valeurs, motivations, normes sociales ainsi que les objectifs qui influencent l'équipe de direction dans quelques décisions stratégiques.

Nous avons appliqué ces 8 étapes d'analyse sur les situations que nous ont généreusement partagées les participants. Ceux-ci nous ont permis de mettre à l'épreuve le modèle dans quatre situations de désaccords (no.1, no. 2, no. 4 et no.5)<sup>49</sup>, une situation de malaise<sup>50</sup> (no. 6) et une situation où il n'y avait pas de désaccord, mais plutôt des difficultés à réussir l'épreuve (no. 3)<sup>51</sup>.

Comme nous le mentionnions au début du chapitre 4, certaines valeurs, motivations et certains objectifs se retrouvent dans chacune des situations analysées : la fiabilité, l'engagement, la loyauté, le devoir, la reconnaissance des autres, « Créer » et « Collaborer ». Ils constituent des principes de justice, que nous identifions comme étant d'ordre général, et qui, dans cette organisation, servent de justification à la résolution de situations conflictuelles. Ils agissent alors dans l'exercice de montée en généralité, comme fondement au modèle de cité. Selon les situations de désaccord qui se présentent, leur importance relative varie. Nous avons déjà abordé cet aspect précédemment. Mais d'autres valeurs, motivations ou objectifs peuvent aussi intervenir. Cela fait partie de la compétence morale des personnes de faire intervenir le principe de justice qui convient à la situation. Par exemple, dans la situation « Chevauchement des champs de pratique », la réussite et la créativité sont mises de

---

<sup>49</sup> No.1 Chevauchement des champs de pratique en radiologie ; no.2 Crise en radiologie ; no.4 Être un institut aux missions intégrées ; no. 5 Efficience dans la gestion des fonds publics ;

<sup>50</sup> La confrontation entre les valeurs individuelles qui constituent le sens moral des participants et les valeurs partagées et objectifs collectifs, formes de conventions qui contribuent à leur sens du naturel. Ce malaise est pour la plupart du temps enfoui, latent, jusqu'au moment où il devient plus évident, comme dans l'épreuve no.6 Suppressions de postes nécessaires à l'atteinte de l'équilibre budgétaire

<sup>51</sup> No.3 Sortie de crise en radiologie.

l'avant. Dans la situation « Crise en radiologie », les participants soulignaient plutôt l'importance de la disponibilité. Par contre, dans la situation « Efficience dans la gestion des fonds publics », le devoir s'imposait comme source de motivation des plus importantes pour les dirigeants. Finalement, dans la situation « Les suppressions de postes nécessaires à l'équilibre budgétaire », la valeur d'engagement s'est vue précisée quant à son interprétation : c'est envers l'organisation qu'elle doit être comprise.

Les épreuves forcent les dirigeants à faire les ajustements nécessaires à la situation, en somme, à mettre à l'œuvre leur compétence pragmatique. Cela s'illustre alors au niveau des conventions de l'équipe de direction. Nous avons constaté l'importance, en général, des valeurs perçues comme étant partagées que sont la réussite, le travail productif, l'engagement et la loyauté. La situation « Être un Institut aux missions intégrées » a fait ressortir l'importance relative de la stimulation comme valeur partagée. Dans la situation « Efficience dans la gestion des fonds publics », les participants ont accepté le compromis que l'épreuve « Atteindre l'équilibre budgétaire » exigeait, la réussite de l'Institut en dépendait. Nous pouvons ainsi voir que, dans certaines situations, le rapport de grandeur entre les valeurs partagées se transforme : ici, l'autonomie est encore plus importante que la réussite. Les participants ont souligné que, dans cette situation en particulier, l'autonomie permet la flexibilité organisationnelle qui est une condition de réussite. La réussite est donc conditionnelle à cette autonomie. À l'international, la recherche de haut niveau en cardiologie et cardiovasculaire s'effectue dans un contexte de « saine », mais « très grande » compétition. La compétition est d'autant plus grande que les ressources financières sont limitées. Pour compétitionner, il faut être capable de s'adapter rapidement aux circonstances, ce qui demande flexibilité et autonomie.

De plus, la flexibilité organisationnelle facilite le processus d'intégration des quatre missions de l'organisation qui a été analysé à la situation no.4. Cette situation illustre la complexité d'être une organisation aux missions intégrées au quotidien, comme ce que l'Institut de cardiologie de Montréal s'efforce d'être. Mais cela rend l'organisation sujette à être remise en question de certains aspects ; par exemple, dans cette situation, la particularité d'être un institut unidisciplinaire est un sujet sensible. Les propos du Dr Waters (2014) illustrent bien ce questionnement. Le contexte des grandes fusions qu'entraîne la réforme imposée aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux a été sans doute un autre facteur ramenant cette question une autre fois. Dans la pratique, cette particularité entraîne inévitablement plusieurs ajustements pour limiter les débats autour de la pertinence de l'unidisciplinarité ; par exemple, les décideurs s'efforcent de conclure des ententes de services avec d'autres établissements, réussir à obtenir du financement privé et des entreprises et autres fonds pour les missions non ou peu subventionnées et négocier des compromis avec l'Université de Montréal et le gouvernement du Québec en particulier. Tous ces efforts visent la reconnaissance de la spécificité de l'ICM comme mentionné dans cet extrait de la Planification stratégique 2010-2015, que nous citons :

L'ICM est un centre hospitalier universitaire ultraspécialisé voué aux soins tertiaires et quaternaires et à la prévention des maladies cardiovasculaires, avec une très forte composante de recherche et d'enseignement et un rayonnement national et international. L'ICM est donc différent des autres hôpitaux universitaires de soins généraux et spécialisés : il est unique. En effet, la concentration de soins ultraspécialisés est inégalée au Québec. L'envergure des activités de son Centre de recherche est proportionnellement beaucoup plus grande que tout autre hôpital au Québec, et son rayonnement international, sans équivalent. La spécificité de l'ICM doit être reconnue à tous les niveaux, tant pour la planification que l'allocation des ressources. (ICM, 2010, p. 33)

Les six situations analysées ont aussi fait ressortir l'importance des normes sociales suivantes : intégrité, engagement, respect, coopération, créativité et loyauté. Nous avons entendu que la cohésion devient particulièrement importante pour atteindre les objectifs collectifs. Par exemple, dans la situation « Chevauchement des champs de pratique », l'épreuve, la transformation des frontières entre les spécialités, va dans la direction d'un des choix stratégiques de l'organisation qui est de miser sur la convergence. La cohésion des membres de l'organisation à relever ensemble ce défi s'avère essentielle, car il est « [...] porteur d'un grand potentiel d'innovation » (ICM, 2010, p. 30). Nous citons les propos d'un des dirigeants au sujet de la cohésion, qui illustrent son importance dans les situations difficiles :

Oui, j'ai l'exemple de l'absence de commentaires : « Oui, bien, je vous l'avais dit. » [Rire] Alors c'est facile d'aller chercher la cohésion, c'est difficile de la conserver. [...] Quand ça pète, c'est là que les gens, d'un coup, se dissocient : « Ah oui, mais vous vous souvenez, là, je vous l'avais dit que j'étais pas d'accord avec ça. Je vous l'avais dit que c'était... » « Oui, mais tu t'es rallié. » « Oui, oui, mais là... » Alors la cohésion est une valeur qu'on voit en temps de crise. Le reste, c'est du théâtre. (Extrait de 18 lab)

Ainsi, en résumé, nos résultats ont mis en évidence qu'au point de vue individuel, la fiabilité, l'engagement et la loyauté sont des valeurs phares pour les participants. Au point de vue des valeurs perçues comme étant partagées, la réussite a été choisie comme la plus importante. Elle est suivie de près par le travail productif, l'engagement et la loyauté. D'ailleurs, l'analyse du discours a permis de constater que les participants réfèrent à l'engagement, à la loyauté, à la réussite et à la créativité très souvent<sup>52</sup>. Dans notre esprit, ces valeurs agissent comme des conventions, car elles

---

<sup>52</sup> L'engagement domine le nombre d'occurrences, suivi par le groupe constitué de la loyauté, la réussite et la créativité. Parmi les 21 valeurs proposées dans les trois premières mises du jeu de cartes, personne n'a choisi la richesse comme étant une valeur importante parmi d'autres. Une personne a ajouté la connaissance comme valeur et y a fait référence à deux reprises, mais personne d'autre n'en a fait mention.

n'apparaissent pas négociables pour quiconque souhaite faire partie ou rester au sein de l'organisation et contribuer à ses missions. D'ailleurs, certains participants ont parlé d'une situation où, par exemple, la loyauté d'un membre de l'organisation a été remise en question et devant le doute, la relation, entre l'organisation et ce membre, a dû être cessée. Dans cette organisation, les valeurs individuelles des participants semblent assez cohérentes, dans l'ensemble, avec les valeurs partagées, à l'exception de la valeur de réussite.

Les normes sociales qui sont ressorties comme étant perçues comme les plus importantes (intégrité, engagement, respect, coopération, créativité et loyauté) se traduisent également dans l'analyse du discours par le nombre d'occurrences. En effet, lorsque les participants parlaient des situations difficiles qu'ils avaient eu à traverser, ces normes sociales étaient nommées dans les explications sur « comment » ils avaient géré ces situations. Les normes se traduisent dans les comportements et conduites des dirigeants comme nous l'avons souligné par différents extraits de verbatim au chapitre 4. Finalement, les objectifs collectifs de « Compétitionner » et de « Créer » agissent comme de puissantes conventions dans cette organisation. Il serait d'ailleurs surprenant que pour une organisation centrée sur l'innovation scientifique et le développement, il en soit autrement.

Mais, au-delà de ce portrait général, revenons sur l'exemple de la situation « Efficience dans la gestion des fonds publics » et l'épreuve « Atteindre l'équilibre budgétaire ». En effet, rappelons que l'épreuve s'est vue légitimée parce que l'autonomie de l'organisation, valeur et enjeu stratégique dans cette situation, se voit menacée. Pour continuer à faire avancer la science, à « Créer » et « Compétitionner », il faut de la flexibilité, de l'autonomie. Bien que l'autonomie ait été choisie comme valeur individuelle par cinq personnes sur une possibilité de trente-et-une, et est perçue comme étant une valeur partagée pour seulement quatre personnes sur trente-

et-une, dans cette situation, elle passe avant toutes les autres valeurs. Cela nous amène à mettre les valeurs sur le même genre de rapport que celui proposé par Boltanski et Thévenot. La compétition entre les valeurs en est une de grandeur dans la situation : une plus grande importance à une moins grande importance. Le repositionnement des valeurs a cependant ses limites : chaque personne attribue un niveau d'importance « x » à chacune de ses valeurs les plus importantes. En dessous de ce niveau, l'arrangement n'est plus acceptable à ses yeux. Les valeurs se confrontent et le litige s'installe ou bien la dispute éclate ; il s'agit d'un choc de valeurs, plus ou moins violent. Tant que cela reste dans les limites que la personne est prête à tolérer, alors elle s'en accommode et accepte de faire des compromis. Au-delà de ces limites, il y a un risque de rupture. Nous sommes tentés d'apparier le niveau de tolérance au concept de Boltanski et Thévenot (1991) pour la grandeur : est grand, tant et aussi longtemps que la grandeur bénéficie le petit. Ainsi, une valeur est importante, tant et aussi longtemps qu'elle ne disqualifie pas une valeur individuelle chère à la personne.

Qu'est-ce qui peut influencer le niveau de tolérance de la personne ? Bien des choses ! Mais nous croyons que les motivations individuelles, les normes sociales et les objectifs collectifs y jouent un rôle certain. Prenons l'exemple de la crise en radiologie. Dans cette situation, l'interdépendance entre les différentes spécialités passe avant l'autonomie des radiologistes. L'avancement de la science nécessite ce chevauchement des champs de pratique. Les radiologistes en poste ne voient pas la situation de la même manière, n'adhère pas à cette vision et les moyens utilisés pour y arriver. Leur propre seuil de tolérance est atteint ; ils décident de quitter.

De plus, se contraindre à composer avec les importantes limites budgétaires va à l'encontre des valeurs de base des professionnels de la santé. La réponse aux besoins est ce qui importe et il s'agit pour eux de remplir leur devoir, ce pour lequel ils ont été

formés : soigner, traiter, soulager. Pourtant, la pression budgétaire force l'organisation à limiter la réponse qu'elle peut apporter aux besoins. Ces professionnels doivent solutionner des problèmes d'ordre éthique, en élaborant des critères de décision clinique sur lesquels ils pourront faire les arbitrages qui se présentent quand la capacité à répondre aux besoins est limitée. Le compromis obtenu permet à l'organisation de garder son caractère fondamental d'innovateur.

#### 5.4 Réflexions sur l'utilité et les limites du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*

Lors des entretiens, plusieurs participants soulignaient qu'ils ne se questionnaient pas souvent sur les valeurs et normes qui les lient à l'organisation, à l'équipe ou dans quelle mesure elles influencent leurs pratiques et conduites dans la prise de décision. Prendre ce moment pour y réfléchir, dans le cadre de l'entretien que nous tenions, semblait leur être utile, comme en témoigne les propos de ce participant :

[...] votre entrevue m'a forcé à faire une réflexion que quand on est dans le feu de l'action, là... On travaille, on travaille, on travaille, on règle les problèmes un après l'autre ou on essaie d'en régler un après l'autre, puis à un moment donné, ça me permet, même si ça n'a pas été super long, là, de prendre un petit recul, puis de regarder où est-ce qu'on se situe là-dedans. Puis à cet égard, c'est très intéressant. La lecture de votre rapport va me permettre d'avoir encore ce... de mieux organiser ces idées, puis ces objectifs. À cet égard-là, c'est très utile. (Extrait de 01 del)

Au-delà de cette utilité, nous avons identifié que le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*, opérationnalisé comme nous l'avons proposé, peut servir au moins en deux modes :

1. En mode rétrospectif : pour comprendre comment et pourquoi l'équipe de décideurs n'a pu résoudre le désaccord ou est arrivée à un accord.

2. En mode préventif : pour trouver comment éviter qu'une situation ne se transforme en un conflit où le désaccord risque de s'approfondir ;

#### 5.4.1 Modèle d'analyse utilisé en mode rétrospectif, comment et pourquoi l'équipe de décideurs n'a pu résoudre le désaccord ou est arrivée à un accord ?

Dans la situation no.1, « Le chevauchement des champs de pratique en radiologie », les valeurs partagées de réussite et engagement doivent surpasser les valeurs individuelles des radiologistes pour qui, selon les participants, le pouvoir associé à la gouvernance des équipements radiologiques prédominait. Le plan stratégique, fruit d'une consultation participative étendue, statue que la convergence des champs de pratique favorise le développement des connaissances et les nouvelles découvertes en cardiologie. Cette stratégie nécessite une approche interdisciplinaire et l'attente des dirigeants est claire : elle est attendue de tous. D'ailleurs depuis 2010, toute l'organisation travaille en ce sens. Il était donc attendu des radiologistes qu'ils adhèrent à cette vision, qu'ils soient solidaires autour de cet objectif stratégique. Le manque de cohésion des radiologistes a entraîné une « sanction » de la part des décideurs : ne plus faire d'effort pour les retenir ou les ramener, malgré la situation de crise que cela provoquait dans l'organisation.

Mais cette situation a évolué ; l'analyse que nous avons faite de la situation no. 3 « Sortie de crise en radiologie » démontre l'importance du concept de rapport de grandeur proposé par Boltanski et Thévenot (1991). Nous aurions pu résumer la situation en concluant qu'il s'agit d'une inadéquation entre les radiologistes en poste et l'administration : un mauvais « fit » ou encore qu'il s'agit d'une guerre de pouvoir. Mais l'analyse va bien plus loin et démontre que l'interprétation du rapport de grandeur a changé. Ce que les radiologistes en poste ne peuvent accepter. Plusieurs raisons expliquent possiblement la réaction des radiologistes, mais comme nous n'avons pas eu la chance de les rencontrer, nous ne pouvons que rapporter les



perceptions des participants à l'étude. Ceux-ci soulignent la transformation des frontières et le faible effort d'adaptation des leurs anciens confrères à ce nouveau contexte. L'épreuve a forcé les décideurs à préciser le rapport de grandeur dans l'organisation et son évolution probable au cours des prochaines années. Ainsi, ils ont pu trouver cette ressource rare qui répondait aux critères de ce nouvel ordre de grandeur.

Les concepts de bien commun, de grandeur, de grand et de petit que mobilise le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*, clarifient certains des enjeux les plus importants dans les situations de désaccords qui, autrement, seraient probablement interprétés uniquement comme des jeux de pouvoir entre les acteurs ou des résultats de leur mauvaise volonté.

#### 5.4.2 Modèle d'analyse utilisé en mode préventif, pour éviter que la situation ne se transforme en un conflit où le désaccord s'approfondit

Nous croyons que d'analyser les situations difficiles en se questionnant dès le départ sur la nature du bien commun et sur le principe de justice qui convient à la situation sert à clarifier les enjeux. L'analyse de la situation no.2 « Crise en radiologie » a permis de comprendre que la solution informatique pose plusieurs défis technologiques et nécessite des ressources spécialisées, en particulier dans un contexte où la disponibilité des radiologistes pigistes est limitée. La relativisation peut parfois permettre de gagner du temps, mais elle reste fragile comme porte de sortie. Elle ne règle pas le problème de fond. Ainsi, reconnaître la fragilité de la relativisation et identifier les éléments qui y contribuent, permet de prévoir les difficultés et d'essayer de les limiter. Les participants soulignent que si la solution temporaire s'était prolongée dans le temps, les tensions entre les décideurs se seraient amplifiées et le retour au différend aurait été inévitable.

### 5.5 Quelques questions que soulève notre étude du modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*.

Les décideurs que nous avons rencontrés ont presque tous exprimé un malaise profond avec l'obligation de supprimer des postes. Voilà pourquoi, bien que ce ne soit pas une situation de désaccord franc, nous avons choisi d'en faire l'analyse avec notre démarche inspirée du modèle de Boltanski et Thévenot (1991). Ce malaise trouve généralement un certain soulagement par l'exercice rationnel du « pourquoi il faut agir de la sorte ». Toutes sortes de raisons sont évoquées par les décideurs pour justifier et « bien vivre avec » ces décisions : diminutions de budget, financement inadéquat, profits insuffisants, problèmes de rentabilité, attraction des investisseurs, atteindre les objectifs organisationnels... Mais qu'est-ce qui arrive quand la pression devient trop grande ? En somme, ils n'arrivent plus à concilier les objectifs organisationnels à leurs valeurs individuelles. Il y a là une remise en question d'un bien commun qui semble finalement occulté au profit d'un autre bien ; mais est-ce que ce bien est vraiment commun aux yeux de la personne ? Cette réflexion nous a menée à questionner le choix des auteurs au sujet de la cité Civique et cela sera notre première question abordée.

Ensuite, notre analyse de la situation no. 5 « L'efficiencia dans la gestion des fonds publics » a soulevé la question suivante : est-ce que la cité Industrielle, telle qu'elle a été conçue par Boltanski et Thévenot (1991) résiste à l'épreuve du temps ? Rappelons qu'elle est fondée sur les écrits de Saint-Simon (1803-1824) qui suggère qu'il faut « remplacer le gouvernement des hommes par l'administration des choses ». <sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Claude\\_Henri\\_de\\_Rouvroy,\\_comte\\_de\\_Saint\\_Simon](https://fr.wikipedia.org/wiki/Claude_Henri_de_Rouvroy,_comte_de_Saint_Simon), consulté le 12 juin 2016 ;

### 5.5.1 La cité civique : une cité comme les autres ?

En effet, Nachi souligne « [qu'à différents] égards, ce n'est pas une cité comme les cinq autres » (2011, p. 117). Il rapporte les propos de Ricœur sur le fait qu'une telle cité, fondée sur le *Contrat social* de Rousseau, ne peut exister que si elle englobe les autres cités. Ricœur s'explique :

La cité civique est et n'est pas une cité comme les autres, en tout cas pas au sens où le sont le marché, la maisonnée, la cité inspirée. Je trouve un renfort pour ma perplexité dans le choix même que les auteurs font du Contrat social de Rousseau à titre de modèle de la cité civique (à propos du terme même de la cité civique, les auteurs marquent un temps d'hésitation : n'est-ce pas un pléonasme ?). Si en effet, le Contrat social vaut comme modèle, il est difficile de le tenir pour le modèle d'une cité parmi d'autres. Il ne peut être que le modèle d'une cité inclusive. Tant il est vrai que la volonté générale ne tolère pas de coalition en dessous ou en dehors d'elle-même. (1995, p. 141)

Nous partageons la même perplexité que Ricœur à cet égard. La cité est un modèle formel de la grandeur. Dans le cas de la cité Civique, le principe supérieur commun est la primauté du collectif, la volonté générale. Pour Rousseau, une organisation sociale **juste** doit garantir l'égalité et la liberté par la mise en place de règles qui sont reconnues légitimes par tous et dont l'administration est digne de confiance (1762)<sup>54</sup>. La justice est au cœur de l'œuvre de Rousseau. Et le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* se veut une étude du régime de **justice**.

Ainsi, nous croyons que les règles de justice sur lesquelles se fondent nos sociétés dictent, influencent et encadrent chacune des autres cités et leur concrétisation dans les mondes communs. Dans des sociétés où la violence représente le régime d'action, la force prend la place de la justice, et en extrapolant, nous pouvons bien imaginer

---

<sup>54</sup> <http://metalibri.wikidot.com>, consulté le 12 juin 2016, p. 9

que les cités auraient un tout autre rapport de grandeur pour les caractériser. Alors, nous questionnons le positionnement de la cité civique par rapport aux autres. La portée du *Contrat social* dépasse, dans la vie concrète, ce que les guides syndicaux peuvent en refléter.

Nous avons vu précédemment que Ricœur suggère un autre sens au juste : « [...] au plan de la sagesse pratique, celui où s'exerce le jugement en situation ; je propose la réponse : le juste, ce n'est plus alors ni le bon ni le légal, c'est l'équitable. » (1995, p. 27) Peut-être que cette compréhension du juste serait mieux adaptée à la cité Civique de Boltanski et Thévenot (1991).

Nous avons aussi des interrogations quant à la concrétisation des notions de liberté et d'égalité, que ces guides sous-entendent ; sont-ils à la hauteur de ce que Rousseau entendait comme *Contrat social ou principes du droit politique* ?

Ce contrat social, Rousseau le voit comme faisant suite à l'état de nature dans lequel règne le droit du plus fort. Pour lui, le droit du plus fort ne peut être un principe directeur d'une société, car il est incompatible avec l'intérêt général, et donc avec le contrat social : « Le plus fort n'est jamais assez fort pour être toujours le maître, s'il ne transforme sa force en droit et l'obéissance en devoir ». La dissolution du contrat social, c'est le retour à l'état de nature, primitif, présocial, « tyrannique et vain ». Une société qui rompt son contrat social ne serait plus une société...<sup>55</sup>

Un régime qui ne s'appuie plus sur la justice tombe dans un régime de violence et le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* nécessiterait un tout autre regard.

---

<sup>55</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Du\\_contrat\\_social#La\\_r.C3.A9ception\\_du\\_Contrat\\_social\\_dans\\_le\\_monde](https://fr.wikipedia.org/wiki/Du_contrat_social#La_r.C3.A9ception_du_Contrat_social_dans_le_monde)

### 5.5.2 Est-ce que la cité industrielle résiste à l'épreuve du temps, telle qu'elle a été conçue ?

Pour Saint-Simon (1803-1824), les scientifiques contribuent à la période d'industrialisation, source et même moteur du progrès social. Ainsi, par leurs connaissances et découvertes, ils sont à même de conseiller les gouvernements afin d'améliorer les conditions de production de biens matériels. Saint-Simon relie les scientifiques à la saine administration du gouvernement par la voie du conseil : la science orientant l'administration au service de la société.

Pour Boltanski et Thévenot (1991), la cité industrielle « [associée] à la production de **biens matériels** [... et] est orientée par l'organisation, la programmation et l'investissement vers l'avenir » (Nachi, 2011, p.118, nous soulignons), comme nous le mentionnions au chapitre 4. Pour bien comprendre notre questionnement, nous rappelons le bien commun dans cette cité :

[les] affaires de l'État » doivent être traitées « absolument **de la même manière que celles de l'intérêt d'un particulier** » et l'on doit « considérer une association nationale comme une entreprise industrielle qui a pour objet **de procurer à chaque membre de la société, en proportion de sa mise, le plus d'aisance et de bien-être possible** [...] le terme « utilité » [...] est dans la cité industrielle, associé à la **satisfaction des besoins**, et constitue à ce titre le supérieur commun [...] Ces sujets « supérieurs sous le rapport de l'intelligence acquise », qui ont « fait les meilleures **études en administration** », **ne peuvent « s'organiser dans leur intérêt » sans servir « l'intérêt de la majorité »**, car « dans l'état présent de civilisation, la première capacité politique est la **capacité d'administration** » [...] (Boltanski et Thévenot, 1991, p.154-155, nous soulignons)

Nous comprenons que l'aspect administration au service de l'intérêt de la majorité prend toute l'importance. Le progrès doit servir à la majorité. (Cette conception de la cité Industrielle ramène aussi l'idée que la cité Civique influence les autres cités.)

Mais nous ajoutons que l'avancement de la science médicale, dont nous bénéficions maintenant, s'est en grande partie réalisé en divisant les parties, les organes et les cellules pour mieux les comprendre. Nous avons ainsi vu se développer des spécialités s'intéressant à ce qu'il y a de plus en plus petit. En savoir de plus en plus sur le plus petit possible. Diviser pour connaître. Nous constatons, de plus en plus, les limites de ce processus de développement de la science, par la division. Le progrès nécessite maintenant de regarder l'ensemble, le tout, car c'est en reliant que nous pouvons mieux comprendre comment tout s'auto-influence, s'auto-organise. Morin (1985) et LeMoigne (2011) parleraient plutôt de distinguer pour reconnaître et de relier pour mieux comprendre. Mais voilà, toutes ces recherches sur des sujets aussi pointus ont un coût très élevé et leur portée est souvent limitée. D'où le dilemme des scientifiques de se situer dans le monde industriel. Car dans le monde industriel, les ressources sont limitées et il faut bien les gérer. Dans ces circonstances, l'avancement de la science, le progrès devient de plus en plus difficile à réaliser, car il faut considérer, toujours, de bien servir... la majorité. C'est un dilemme d'importance et Boltanski et Thévenot (1991) suggèrent que « l'inventeur » serait le mieux représenté dans le compromis entre le monde de l'Inspiration et le monde industriel. Mais l'invention, bien qu'elle fasse partie de la science, ne la définit pas totalement. La démarche scientifique tourne autour de processus rigoureux, élaborés par les scientifiques et implique plusieurs étapes. L'éclair de génie, ou la découverte fortuite ne sont pas nécessairement au rendez-vous tout le temps. En fait, la plupart du temps, il s'agit de longs processus de recherche. Qui dit long processus, suppose beaucoup de moyens financiers pour les soutenir. De plus, comme nous l'avons mentionné au chapitre 4, le monde de l'Inspiration suppose un détachement de tout aspect matériel, de la servitude de l'argent : un esprit libre de créer. Nous croyons qu'il est plus réaliste de suggérer qu'un scientifique, pour être libre d'innover, doit bénéficier des ressources nécessaires ; ainsi, un compromis entre le monde de l'inspiration, le monde industriel et le monde marchand, nous apparaît plus propice au progrès

scientifique ; ces deux derniers prenant encore plus d'importance dans la recherche à haut niveau.

Ainsi, bien que la cité Industrielle résiste à l'épreuve du temps quand les principes de la cité Civique y sont intégrés. Pour que le bien commun soit le progrès au profit de la collectivité, il faut un environnement bien administré, compte tenu des ressources limitées dont nous disposons. Et bien que le scientifique soit apparenté à l'inventeur, dans son essence, un compromis avec le monde marchand demeure nécessaire pour atteindre ses fins.

## CONCLUSION

Nous avons cherché à comprendre pourquoi et comment les décideurs d'une organisation de santé complexe négocient le passage vers une zone de coopération et de coordination qui permet l'atteinte des objectifs, malgré la différence de principes de légitimité en présence. Nous souhaitons, de plus, comprendre quel rôle jouent les valeurs et les motivations des décideurs, pris individuellement, dans le processus de justification de décisions stratégiques. Nous avons aussi voulu voir pourquoi et comment les valeurs partagées, les normes sociales et les objectifs collectifs influencent le processus décisionnel dans une équipe de gouvernance et de direction. Pour arriver à comprendre ces pourquoi et comment, nous avons utilisé le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991) parce qu'il reconnaît la multiplicité des logiques en présence dans une organisation et l'importance de la négociation vers une zone de coopération et de coordination lorsqu'il y a des désaccords. Nous avons aussi pour objectif d'arriver à opérationnaliser le modèle afin de le rendre plus facile d'accès pour les décideurs et les analystes. Nous avons proposé une démarche d'analyse à laquelle nous avons ajouté des concepts (valeurs, motivations, normes sociales et objectifs collectifs) qui permettraient de rendre plus saisissables, les éléments entourant le processus de justification.

Notre parcours a impliqué, en premier lieu, de nous approprier le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*, d'en comprendre l'essence et de trouver des éléments permettant de concrétiser la démarche d'analyse. Nous avons bâti un questionnaire d'entretien semi-ouvert qui incluait, entre autres, un jeu de cartes sur les valeurs, les normes sociales et les objectifs collectifs. Trente-et-un décideurs de l'Institut de cardiologie de Montréal ont généreusement accepté de partager leurs



expériences dans les situations difficiles qu'ils ont rencontrées. Ces entretiens ont généré plus de 32 heures d'information. Nous avons assisté à plus de 23 heures de réunions officielles et fait plus de 40 heures d'observation sur le terrain. Nous avons consulté plus de 500 pages de procès-verbaux, compte-rendu et rapports organisationnels. Toutes ces données recueillies ont contribué à produire un terreau riche et dense pour notre analyse.

Notre positionnement compréhensif et constructiviste a permis de fabriquer et de bonifier en cours de route, un cadre conceptuel, fondé sur le modèle d'analyse *De la justification, Les économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot. Ce cadre intègre la situation et son contexte, les éléments culturels dont les valeurs et les motivations considérées comme constituants des principes de légitimité du modèle de cité, les normes sociales et les objectifs organisationnels en tant que conventions du monde commun. Nous l'avons appliqué à différentes situations relatées par ces décideurs ; malheureusement, il ne s'agit pas de voir les décideurs au moment de la situation, mais après coup, à travers leurs témoignages.

Ainsi, nous avons analysé la résolution de situations de désaccord, du processus de justification emprunté par les décideurs, de l'influence des valeurs individuelles et partagées, motivations, normes sociales et objectifs collectifs en vue d'atteindre une zone de coopération et de coordination, qui est entendu comme « l'accord ». Les décideurs interviewés ont relaté des situations touchant le chevauchement des champs de pratique médicale qui provoque une crise dans l'organisation, l'intégration de différentes missions au quotidien, l'efficacité dans la gestion des fonds publics, les suppressions de poste nécessaires à l'atteinte de l'équilibre budgétaire. Toutes ses situations représentent des enjeux stratégiques importants pour l'organisation.

Nous avons étudié ces différentes situations, les épreuves à relever et la démarche de légitimation des décideurs. Comme les valeurs nous semblent attachées aux personnes, nous avons constaté qu'elles entrent en compétition presque à chaque épreuve importante ou situation de nature stratégique. Le seuil de tolérance est à l'image du rapport entre le grand et le petit (la grandeur du grand doit profiter au petit sans quoi, Boltanski et Thévenot (1991) qualifient alors la situation comme une déchéance de la cité). Dans la compétition des valeurs, nous parlons alors d'une situation de rupture imminente. Car rester dans une situation qui va à l'encontre de ses valeurs individuelles complètement, mènerait le décideur et l'organisation dans une situation intenable, à court et moyen terme.

La réponse à la question de légitimité des épreuves n'est pas sans conséquence, car elle peut être la source ou l'expression de désaccords, de malaise ou dans le meilleur des mondes, d'accord. Les récits des participants ont permis de comprendre pourquoi et comment ils ont négocié ensemble pour cheminer vers l'accord et ainsi créer une zone où la coopération est possible et la coordination vers l'objectif collectif à atteindre. Il est devenu plus évident que, selon les situations et les épreuves, les valeurs individuelles et les valeurs partagées entrent en compétition. Le phénomène de rapport de grandeur (plus grand au plus petit où le plus petit doit profiter de la grandeur du plus grand) intervient aussi à ce niveau. En effet, les valeurs prennent plus ou moins d'importance selon le bien commun à atteindre.

Nous croyons donc que notre étude apporte une contribution à au moins deux niveaux : au point de vue théorique et au niveau de la pratique. Au point de vue théorique, la description des 8 étapes d'analyse ajoute un éclairage additionnel au modèle proposé par Boltanski et Thévenot (1991) et aux explications offertes par Nachi (2011). À la suite de ce dernier, nous avons tenté de concrétiser, rendre plus opérationnel, l'exercice de réflexivité entre le modèle de cité – sens moral, et, le

monde commun — sens du naturel. Dans le modèle de cité, nous intégrons les valeurs individuelles, les motivations, car nous croyons que le processus de justification nous ramène inévitablement au pourquoi de nos décisions et actions, d'où l'importance de parler des valeurs et motivations dans le modèle de cité. Dans le monde commun, nous considérons comme conventions des éléments comme les valeurs partagées, les normes sociales et les objectifs collectifs. Ces conventions nous lient avec les autres dans l'organisation et viennent influencer nos conduites. La réflexivité se traduit alors par la reconnaissance de la nature de la situation et des choses qui comptent, la remontée en généralité vers un principe supérieur commun qui pave la voie à un accord et l'ajustement à la situation pour mieux coordonner nos actions.

Au point de vue pratique, notre cadre d'analyse en 8 étapes permet de ramener les décideurs aux pourquoi, comment et quoi : pourquoi, c.-à-d. quelles sont les valeurs et motivations qui importent et qui m'influencent dans cette situation ; comment, c.-à-d. quels sont les valeurs que je partage avec mes collègues décideurs, les normes sociales et objectifs collectifs qui nous lient dans cette organisation ; et quoi : c.-à-d. quels sont les ajustements que nous devons faire pour réussir ensemble.

De façon plus pointue, les résultats de cette étude à l'Institut de cardiologie de Montréal soulèvent l'importance de l'autonomie et de la flexibilité pour une organisation de santé vouée à la recherche et à l'innovation et qui veut se démarquer au niveau international par son excellence. Nous constatons de plus que ce niveau d'excellence nécessite des ressources financières qui ne peuvent pas provenir uniquement des fonds publics, d'où l'importance du soutien financier provenant du monde marchand. En fin de compte, les résultats des travaux devraient profiter à toute la population, pourvu que l'accès aux services ultraspecialisés soit assuré. Cela implique que le transfert de connaissances ainsi acquises et développées se fasse

efficacement. Nous soulignons ainsi l'importance d'intégrer les quatre missions à l'Institut de cardiologie : prévention, soins, recherche et enseignement.

### *Les limites de notre recherche*

Les limites de notre étude sont nombreuses : méthodologiques et théoriques. Du point de vue méthodologique, nous soulignons en particulier le fait que nous n'avons étudié qu'un seul cas et six situations. De plus, nous avons identifié un potentiel de quarante participants et nous avons réussi à rencontrer les trois quarts d'entre eux. Aussi, il aurait été intéressant, si nous avions eu plus de temps, de rencontrer les cadres intermédiaires dans l'organisation, car ils interviennent dans le processus décisionnel de plusieurs façons. Tous ces éléments viennent limiter la possibilité de généralisation.

Nous soulignons aussi les limites rencontrées sur le terrain. En effet, la direction générale ne nous a pas permis d'assister aux rencontres hebdomadaires de son comité de direction. Il ne nous a pas été possible non plus d'assister aux rencontres du comité de gouvernance du conseil d'administration, regroupant tous les présidents de comités. Nous croyons que cela aurait été de formidables opportunités pour observer en direct, le processus de négociation entre ces décideurs.

Au point de vue théorique, comme Cloutier et Langley (2007), Denis *et al.* (2007, 2014) l'ont mentionné, le modèle de Boltanski et Thévenot (1991), n'apporte pas un éclairage particulièrement puissant pour étudier les jeux de pouvoir entre les acteurs. Nous avons aussi constaté qu'il n'y a pas de critère évident pour intégrer les jeux de coulisse, inévitables dans les environnements complexes. D'où notre prétention que l'influence de l'environnement et de l'histoire de l'organisation mérite d'être ajoutée dans la description de la situation. À l'instar des auteurs précédemment nommés,

nous croyons qu'il faut combiner ce modèle d'analyse à d'autres outils pour être en mesure de bien saisir la complexité des différentes situations et cerner les facteurs qui entrent en jeu dans le processus de justification.

De plus, ayant attribué un rapport d'importance pour les valeurs (des plus importantes aux moins importantes), nous croyons qu'il serait pertinent de revoir la construction du jeu de cartes afin d'y intégrer le concept et ainsi nous permettre d'en faire un réel objet de validation dans le cadre d'une autre recherche.

Finalement, Boltanski et Thévenot (1991) s'attardent à la résolution des conflits et la formation de l'accord, ce qui sous-entend que les personnes démontrent leur volonté d'y arriver. Il y a cependant des situations où l'accord n'est pas vraiment recherché...

#### *Les recommandations et les pistes de recherche*

Bien que l'organisation choisie soit complexe avec ses quatre missions intégrées, nous croyons qu'un centre hospitalier universitaire regroupant de nombreuses spécialités médicales et un grand nombre d'intervenants, présenterait encore plus de situations difficiles et de possibilités de mettre à l'épreuve notre cadre d'analyse afin d'en démontrer les utilités en mode rétrospectif et préventif : en mode rétrospectif pour comprendre pourquoi et comment une équipe de décideurs arrive ou n'arrive pas à un accord ou, en mode préventif, pour trouver comment éviter qu'une situation ne se transforme en un conflit où le désaccord risque de s'approfondir.

La tendance dans les organisations est de faire une réflexion sur les valeurs dans le cadre de la planification stratégique. Une fois que l'exercice est fait, ces valeurs sont inscrites dans les documents officiels, sur le site web, parfois publiées sur les murs de l'organisation, la plupart du temps inscrites dans le guide du nouvel employé ou dans

les échanges initiaux avec des partenaires. D'une certaine façon, c'est souvent tabletté.

Pourtant, notre recherche qui repose sur le modèle *De la justification, Les économies de la grandeur*, auquel nous avons ajouté des éléments d'analyse complémentaires, nous indique justement que l'importance des valeurs partagées semble relative ; elle varie d'une situation à une autre. Dans les termes de Boltanski et Thévenot (1991), leur positionnement sur le « rapport de grandeur » change selon les situations et leurs principes de justice. D'autre part, la force des normes sociales a été démontrée dans de nombreuses recherches ; cependant, nos travaux montrent leur importance dans le processus de justification en tant qu'objets conventionnalistes. Nous notons aussi la puissance des objectifs collectifs comme objets conventionnalistes. Notre présomption est qu'associés aux normes sociales, ils ont le pouvoir de bouleverser le positionnement des valeurs partagées dans le rapport de grandeur. Il y a cependant un seuil de tolérance au-delà duquel, le réajustement dans le rapport de grandeur n'est plus acceptable. Nous croyons qu'il y aurait lieu d'explorer la nature de ce seuil de tolérance et ses liens avec les valeurs, les motivations et objectifs individuels. Cela nous permettrait peut-être d'approfondir la notion de malaise que nous avons identifié dans la situation no.6<sup>56</sup>. Car cette situation n'est pas propre au secteur de la santé ; il s'agit d'un phénomène généralisé, occulté dans la plupart des cas. Dans notre étude, pratiquement tous les participants en ont parlé lors des entretiens.

---

<sup>56</sup> No 6 Suppression de postes pour atteindre l'équilibre budgétaire

## ANNEXE A

### GRILLE DE LA GRAMMAIRE DU MODÈLE DE LA JUSTIFICATION, LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR

#### Les mondes communs

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Concessionniste
Principe supérieur commun	Jaillissement de l'inspiration	Hérarchie, relation personnelle	L'opinion des autres, public	Primat du collectif, volonté générale	Concurrence, compétition	Efficacité, performance	L'activité, extension du réseau
État de grand	Spontané, insolite	Bienveillant, avisé	La célébrité : réputé, connu	Représentatif, officiel, légal	Désirable, vendable, gagnant	Performant, fiable, fonctionnel	Mobile, engagé, flexible
Dignité des personnes	Amour, passion, création	Aisance, bon sens, naturel	Considération, reconnaissance	Liberté, droits civiques	Intérêt, désir, égoïsme	Travail, énergie	Le besoin de se lier
Répertoire des sujets	Illuminés : enfants, artistes	Supérieur, parent inférieur, ascendant	Vedette, leader d'opinion	Collectivité, personne collective	Concurrent, client, vendeur	Professionnel, expert, spécialiste	Médiateur, chef de projet
Répertoire des objets et dispositifs	Rêve éveillé : esprit, corps	Préséance, bonnes manières, cadeau	Noms, marques, messages	Formes légales, droit, décret, tribunal	Richesse, objet de luxe	Les moyens, outils, tâches	Instrument de connexion, NTIC
Formule d'investissement	Évasion hors des habitudes, risque	Devoir, rejet de l'égoïsme	Renoncer au secret, révéler	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme, liberté, sympathie	Investissement, progrès, dynamique	Adaptabilité
Rapport de grandeur	Singularité, génie indépendant	Subordination, honte, respect, honneur	Identification, être reconnu	Adhésion, délégation, représentation	Possession	Maîtrise	Redistribution des connexions
Relation naturelle entre les êtres	Rêver, imaginer, créer, explorer	Éduquer, reproduire, donner, inviter	Persuasion, influence, convaincre	Rassemblement pour action collective	Relations d'affaires, intéresser, vendre	Fonctionner, mettre en œuvre	Connexion
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	Imaginaire, inconscient	Famille, milieu, maison, convenance	L'image dans le public, audience	République, État, institution	Marché	Système, organisation	Réseau
Épreuve modèle	Cheminement, aventure intérieure	Cérémonie familiale, fête, mondanité	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test, réalisation	La fin d'un projet et le début d'un autre
Mode d'expression du jugement	Éclair de génie, illumination	Appréciation, félicitation	Jugement de l'opinion, tumeur	Verdict du scrutin, vote, élection	Prix, valeur	Efficace, correct, fonctionnement	Participer et faire participer
Formes de l'évidence	Certitude de l'intuition	Exemple, préjugé	Succès, être connu	Texte de loi, règles juridiques	Argent, bénéfice, rétribution	Mesure	Être appelé à participer
État de petit	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Particulier, isolé, arbitraire	Perdant, détesté	Inefficace, aléatoire, improductif	Inengageable, immobile
Déchéance de la cité	La tentation du retour sur terre	Le laisser-aller du sans-gêne	Indifférence, méconnaissance	Division	Servitude de l'argent	L'action instrumentale	Fermeture du réseau

Tiré de Nachi, 2011, p. 172

## ANNEXE B

### QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN

Jour de naissance (1-31) \_\_3 premières lettres du nom de fille de votre mère \_\_ \_\_ \_\_

#### **Section 1 Valeurs, motivations et principes de légitimité individuel et collectif dominants : (Le jeu de cartes)**

Les valeurs déterminent ce qui, pour chaque personne est légitime, valable, acceptable, bien fondé, digne d'être cru et exécuté. Les valeurs influencent nos pratiques et nos conduites dans la vie de tous les jours, mais aussi dans nos engagements professionnels et civiques.

Les normes sont les règles qui régissent le comportement des individus et organisent leurs relations au sein d'une organisation, d'un groupe<sup>57</sup>.

Les définitions sont inscrites au verso des cartes.

(Pour l'étape de validation du verbatim, vous avez en annexe, un tableau présentant la définition utilisée pour chacune de ces valeurs et normes.)

**Question 1.1** Pouvez-vous me dire, spontanément, quelles sont vos valeurs personnelles les plus importantes, celles sur lesquelles vous vous référez pour prendre des décisions difficiles ? Pourquoi ?

#### **Le jeu de cartes des valeurs : 2 parties**

1<sup>e</sup> partie La première partie de cartes concerne les valeurs qui vous sont les plus importantes dans votre fonction d'administrateur (ou de directeur).

1<sup>e</sup> mise : Valeurs

La créativité	La bienveillance	La notoriété	L'engagement	La richesse	Le travail productif	La disponibilité
---------------	------------------	--------------	--------------	-------------	----------------------	------------------

2<sup>e</sup> mise : Valeurs

Le non-conformisme	Le devoir	L'influence	L'égalité	La réussite	La fiabilité	L'interdépendance
--------------------	-----------	-------------	-----------	-------------	--------------	-------------------

3<sup>e</sup> mise : Valeurs

La spontanéité	La loyauté	La reconnaissance des autres	La justice	La prospérité	L'exactitude	La stimulation
----------------	------------	------------------------------	------------	---------------	--------------	----------------

4<sup>e</sup> mise : Objectifs

D1 Engagement Communication Développement	D2 Innovation Transformation Vision	D3 Équilibre budgétaire Atteinte des résultats Rentabilité	D4 Efficience Respect des échéanciers
--	--	---	---

<sup>57</sup> <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/norme/73828>



			Conformité
--	--	--	------------

### 5<sup>e</sup> mise : Valeurs universelles

E1 Autonomie Stimulation Hédonisme	E2 Tradition Conformité Sécurité	E3 Universalisme Bienveillance Tradition Conformité	E4 Hédonisme Réussite Pouvoir
---	---	---	--

**Question 1.2** Au cours des 5 mises de la première partie, vous avez choisi les valeurs et objectifs suivants comme étant les plus importants (les 5 cartes choisies préalablement, sont disposées devant la personne). Êtes-vous toujours à l'aise avec ces choix ? Veuillez classer en ordre d'importance les cartes des 3 premières mises svp.

**Sous-question 1.2.1** Pouvez-vous me donner un exemple d'une situation / décision / événement où vous avez eu à faire des choix difficiles dans le cadre de vos fonctions au CA (ou le comité de direction), qui bousculaient vos valeurs personnelles ?

**Sous-question 1.2.1.1** Comment avez-vous géré cette situation ?

2<sup>e</sup> partie La deuxième partie de carte concerne votre perception des valeurs et normes du CA (ou du comité de direction), celles qui sont partagées par et entre les administrateurs qui forment l'équipe de gouvernance (ou par et entre les directeurs qui forment l'équipe de direction).

### 1<sup>e</sup> mise : Valeurs

La créativité	La bienveillance	La notoriété	L'engagement	La richesse	Le travail productif	La disponibilité
---------------	------------------	--------------	--------------	-------------	----------------------	------------------

### 2<sup>e</sup> mise : Valeurs

Le non-conformisme	Le devoir	L'influence	L'égalité	La réussite	La fiabilité	L'interdépendance
--------------------	-----------	-------------	-----------	-------------	--------------	-------------------

### 3<sup>e</sup> mise : Valeurs

La spontanéité	La loyauté	La reconnaissance des autres	La justice	La prospérité	L'exactitude	La stimulation
----------------	------------	------------------------------	------------	---------------	--------------	----------------

### 4<sup>e</sup> mise : Objectifs

D1 Engagement Communication Développement	D2 Innovation Transformation Vision	D3 Équilibre budgétaire Atteinte des résultats Rentabilité	D4 Efficience Respect des échéanciers Conformité
--	--	---	---

### 5<sup>e</sup> mise : Valeurs universelles

E1 Autonomie Stimulation Hédonisme	E2 Tradition Conformité Sécurité	E3 Universalisme Bienveillance Tradition Conformité	E4 Hédonisme Réussite Pouvoir
---	---	---	--

**Question 1.3** Au cours des 5 mises de la deuxième partie, vous avez choisi les valeurs suivantes comme étant les valeurs qui représentent le plus le CA comme équipe (ou le comité de direction) (les 5 cartes choisies préalablement, sont disposées devant la personne). Êtes-vous toujours à l'aise avec ces choix ? Veuillez classer les trois premières cartes en ordre d'importance svp.

**Sous-question 1.3.1** Pouvez-vous me donner un exemple d'une situation / décision / événement où le CA (ou le comité de direction) a du faire des choix difficiles, qui bousculaient ces valeurs partagées ?

**Sous-question 1.3.1.1** Comment le CA (le comité de direction) a-t-il géré cette situation ?

**Le jeu de cartes des normes : 1 seule partie**

**Question 1.4** Voici les cartes de normes. Pour qu'une norme soit considérée très importante dans un groupe, elle doit être entendue et partagée par tous les membres. Votre perception de ces normes entendues et partagées par le CA (ou le comité de direction) nous intéresse.

Premièrement, classez les normes dans le tableau suivant selon leur niveau d'importance pour le CA (ou le comité de direction) (très, moyennement, pas importantes ou à éviter).

Normes les plus importantes	Normes moyennement importantes	Normes pas importantes	Normes à éviter
L'adaptation		L'obéissance	
Le conservatisme		La créativité	
L'affirmation de soi		L'humour	
L'engagement		L'économie	
L'apprentissage		Le respect	
L'importance des débats d'idées		L'équivalence mutuelle	
L'autorité		La générosité	
La réciprocité		Le libéralisme	
La cohésion		L'intégrité	
L'indépendance d'esprit		La loyauté	
La compétition		La logique	
La coopération		La tolérance	
La confiance		L'ouverture	
La méfiance		Le secret	
Le consensus		Le pluralisme	
Le dialogue		La prudence	
La considération		L'importance d'être bien préparé	

Dans un deuxième temps, choisissez les 3 principales normes et les classer en ordre d'importance, selon les indications inscrites dans ce tableau.

Normes les plus importantes	Normes moyennement importantes	Normes pas importantes	Normes à éviter à tout prix
La plus importante	La plus importante d'entre elles	La moins importante	1 <sup>e</sup> à éviter
La 2 <sup>e</sup> plus importante	La 2 <sup>e</sup> plus importante		
La 3 <sup>e</sup> plus importante	La 3 <sup>e</sup> plus importante		

**Sous question 1.4.1 :** Pour chacune de ces normes, donner un exemple de comportement ou de pratique du CA (du comité de direction) qui en fait la démonstration.

**Question 1.5** A votre avis, y a-t-il des problèmes ou des situations où les normes les plus importantes ont été remises en question ? Devraient-elles l'être ? Pourquoi ?

## **Section 2 La performance du CA (ou du comité de direction)**

**Question 2.1** Comment le CA (ou le comité de direction) évalue-t-il sa propre performance ?

**Sous-question 2.1.1** Pouvez-vous me décrire en quoi a consisté la dernière évaluation de la performance du CA (ou du comité de direction) ?

**Sous-question 2.1.2** À quel moment cette évaluation a-t-elle eu lieu cette année ?

**Question 2.2** Quels sont les moyens pris par le CA (ou le comité de direction) pour favoriser le développement de ses membres ?

**Question 2.3** Comment le CA joue-t-il son rôle de réseautage et de coaching de la direction ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

**Question 2.4** Comment le CA joue-t-il son rôle de contrôle et de surveillance ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

**Question 2.5** Comment les qualifieriez-vous les relations avec l'agence régionale et le ministère ? Avez-vous des exemples récents en tête pour justifier votre appréciation de ces relations ?

**Sous-question 2.5.1** Avec les partenaires du réseau ? Exemple :

**Sous-question 2.5.2** Avec les membres de l'organisation ? Exemple :

**Question 2.6** Dans le contexte actuel, comment évaluez-vous la marge de manœuvre dont dispose le CA (ou le comité de direction) pour remplir son mandat ? Pourquoi en est-il ainsi ?

**Question 2.7** Quand le CA (ou le comité de direction) doit prendre des décisions importantes, comment cela se passe-t-il ? Pouvez-vous me donner un exemple récent ?

**Question 2.8** Parmi les décisions qui ont été prises depuis que vous siégez sur le CA (ou au comité de direction), y en a-t-il une qui vous apparaît la plus importante ? Pourquoi ?

**Question 2.9** Quelle est la décision du CA (ou du comité de direction) qui vous a semblé la plus difficile à prendre ? Pourquoi ?

**Question 2.10** Si vous pouviez améliorer une chose dans la dynamique du CA (ou du comité de direction), laquelle changeriez-vous et pourquoi ?

**Question 2.11** Comment la performance du CA (ou du comité de direction) influence votre conduite ? Pourquoi ?

### Section 3 Profil

Genre Femme Homme

Groupe d'âge 18-30 31-65 > 66

Occupation(s) actuelle ? \_\_\_\_\_

Nombre d'années comme administrateur (ou directeur) de cet établissement ?

0 - 2

2 - 4

4 - 6

6 - 8

> 8

Nombre d'années comme administrateur (ou directeur) ?

0 - 2

2 - 4

4 - 6

6 - 8

> 8

Circonstances de votre nomination comme administrateur (ou directeur) de cet établissement :

Siège occupé au conseil d'administration :

Indépendant coopté Indépendant coopté

Organisme communautaire Population

Comité des usagers Représentant d'une université

Représentant de la fondation Représentant du CMDP

Représentant du CI Représentant du CM

Représentant du personnel Indépendant nommé par l'agence DG

Fonctions au CA (ou au comité de direction) :

Comités sur lesquels vous siégez : \_\_\_\_\_

### Section 4 Connaissances et expériences pertinentes : le coffre à outils (Connaissances et expériences)

**Question 4.1** Quelle est votre formation de base ?

**Question 4.2** Avez-vous reçu une formation pour la fonction d'administrateur (ou en gestion) ?

Oui ☐ Non ☐

**Sous-question 4.2.1** Si oui, pouvez-vous me décrire en quoi cette formation consistait ?

**Sous-question 4.2.2** Combien de temps cette formation durait ?

**Sous-question 4.2.3** Dans quelle mesure vous la trouvez utile et pourquoi ?

Inutile Essentielle

0

1

2

3

4

5

Pourquoi ? \_\_\_\_\_

**Question 4.3** Parmi toutes vos connaissances et expériences, lesquelles jugez-vous les plus utiles pour jouer votre rôle d'administrateur (ou de directeur) ? Pourquoi ? \_\_\_\_\_

**Question 4.4** Vous sentez-vous bien outillé(e) pour jouer ce rôle ? \_\_\_\_\_

Oui ☐ Non ☐

Si vous pouviez améliorer votre coffre à outil, qu'ajouteriez-vous ? Pourquoi ? \_\_\_\_\_

**Question 4.5** Parmi toutes vos compétences, quelles sont celles que vous jugez les plus importantes pour accomplir votre rôle ? Pourquoi ? \_\_\_\_\_

**Question 4.6** Expliquez-moi ce qui vous motive à agir comme administrateur (ou comme directeur) ? \_\_\_\_\_

**Question 4.7** En moyenne, comment investissez-vous de temps pour vous préparer à une séance du CA ? Pour une réunion de comité ? Et en quoi consiste votre préparation ? \_\_\_\_\_

Temps de préparation moyen pour le CA : \_\_\_\_\_

Temps de préparation moyen pour un comité : \_\_\_\_\_

Préparation : \_\_\_\_\_

## **Section 5 Commentaires additionnels de l'administrateur (ou du directeur)**

Avez-vous d'autres informations au sujet de votre rôle et votre contribution au CA (ou au comité de direction) ou au sujet de la performance du CA (du comité de direction), que vous souhaitez me partager ? \_\_\_\_\_

Je vous remercie pour votre généreuse contribution. La prochaine étape consistera pour vous à valider le verbatim de notre entretien, transcrit par une professionnelle. Cette étape vous permet de faire des corrections, apporter des précisions, ajouter du contenu ou en retirer. Par la suite, nous aurons un deuxième qui me permettra d'approfondir certains points et de vérifier si j'ai bien compris le sens de vos propos.

Définition des valeurs			
<p>La <b>créativité</b> est une valeur de compétence.</p> <p>C'est produire quelque chose à partir de rien ou à partir de soi seul...</p> <p>Être inspiré : illumination de l'extérieur, et éprouvée dans l'expérience d'une motion intérieure qui habite et qui transforme...</p>	<p>La <b>bienveillance</b> est une valeur morale.</p> <p>C'est vouloir du bien à quelqu'un, donc lui en faire ou en espérer pour lui (la bienveillance se confond avec la bienfaisance)...</p> <p>Être attentif aux autres, prévenant, être affable.</p>	<p>La <b>notoriété</b> (ou la renommée) est une valeur sociale.</p> <p>C'est être reconnu, attirer l'attention des autres, les convaincre...</p> <p>La notoriété de l'un rejaillit sur l'autre ou sur l'organisation et s'avère être un avantage recherché.</p>	<p>L'<b>engagement</b> social ou l'<b>altruisme</b> actif est une valeur sociale.</p> <p>C'est prendre compte des intérêts de l'autre, vers les intérêts communs, vers ce qui unit et qui incite à rompre l'isolement.</p>

Définition des valeurs			
<p>La <b>richesse</b> est une valeur personnelle.</p> <p>C'est avoir en abondance les éléments requis ou souhaités.</p> <p>La possession d'éléments en abondance implique une relation hiérarchique au sens habituel du terme.</p>	<p>Le <b>travail productif</b> est une valeur de compétence.</p> <p>C'est produire un effet utile par son activité.</p> <p>La dignité des personnes est un potentiel d'activité et s'exprime à travers un travail qui est la mise en œuvre de l'énergie de l'homme</p>	<p>La <b>disponibilité</b> est une valeur sociale.</p> <p>C'est être libre, ni lié, ni engagé en rien qui puisse nuire à son engagement.</p> <p>Savoir donner de sa personne, être là quand il convient, où il convient...</p>	
<p>Le <b>non-conformisme</b> est une valeur de compétence.</p> <p>C'est ne pas se conformer aux usages établis.</p> <p>Devoir secouer le joug, s'écarter du troupeau, rechercher la libération individuelle, non dans un but égoïste, mais pour favoriser l'authenticité dans les relations.</p>	<p>Le <b>devoir</b> est une valeur morale.</p> <p>C'est une forme d'obligation, de commandement, d'impératif.</p> <p>Nécessité d'accomplir une action par pur respect pour la loi morale, indépendamment de toute inclination sensible ou affective.</p>	<p>L'<b>influence</b> est une valeur sociale.</p> <p>C'est un pouvoir social qui amène les autres à se ranger de son avis.</p> <p>Établir une relation d'influence qui consiste à accrocher, attirer, alerter, entraîner l'adhésion, persuader, sensibiliser...</p>	<p>L'<b>égalité</b> est une valeur sociale.</p> <p>Elle suppose une grandeur de référence et est donc relative.</p> <p>La valeur d'égalité ne peut être qu'en droit et en dignité.</p>
<p>La <b>réussite</b> est une valeur de compétence.</p> <p>C'est le fait d'être performant au regard des normes culturelles dominantes, et d'obtenir ainsi l'approbation sociale.</p> <p>Se détacher du peloton, se lancer des défis, marquer des points, être un gagnant.</p>	<p>La <b>fiabilité</b> est une valeur morale.</p> <p>C'est être digne de confiance, à qui on peut se fier.</p> <p>La fiabilité se concrétise par l'intégration dans les rouages d'une organisation.</p>	<p>L'<b>interdépendance</b> est une valeur de compétence.</p> <p>C'est la dépendance réciproque nécessaire à la réussite, à l'accomplissement des tâches, l'atteinte des objectifs.</p>	

## Définition des normes

<p>1 L'adaptation</p> <p>Norme qui favorise l'application, l'ajustement de la pensée, du comportement, pour les mettre en accord avec une situation nouvelle.</p>	<p>2 Le conservatisme</p> <p>Norme qui favorise l'attitude ou tendance définie par le refus du changement et la référence sécurisante à des valeurs ou des structures immuables.</p>	<p>3 L'affirmation de soi</p> <p>Norme qui met en évidence l'importance de rendre manifeste, d'affirmer, sa position, son opinion.</p>	<p>4 L'engagement</p> <p>Par cette norme, l'individu assume les valeurs qu'il a choisies et donne un sens à son existence. Il peut s'agir d'une promesse, une convention ou un contrat.</p>	<p>5 L'apprentissage</p> <p>Par l'expérience personnelle et collective, les personnes développent de l'expertise à travers le temps.</p>
<p>6 L'importance des débats d'idées</p> <p>Norme voulant que la compréhension des situations soit bonifiée par la discussion, en examinant tous les aspects et de différents points de vue.</p>	<p>7 L'autorité</p> <p>Norme qui reconnaît ceux qui ont la qualité pour imposer aux autres leurs volontés.</p>	<p>8 La réciprocité</p> <p>Norme caractérisée par un retour attendu de l'ascenseur au moment opportun: « un service en attire un autre » par exemple.</p>	<p>9 La cohésion</p> <p>Est une norme illustrant la solidarité autour d'une décision, d'une interprétation, d'une position.</p>	<p>10 L'indépendance d'esprit</p> <p>Norme qui implique l'impartialité, de non-soumission à une appartenance particulière ou à des pressions extérieures ou par ses intérêts propres.</p>
<p>11 La compétition</p> <p>Norme qui illustre que la concurrence ajoute de la qualité aux échanges, favorise l'atteinte des meilleures performances.</p>	<p>12 La coopération</p> <p>Norme favorisant la participation à une œuvre commune.</p>	<p>13 La confiance</p> <p>Norme basée sur le sentiment d'assurance et de sécurité des uns envers les autres.</p>	<p>14 La méfiance</p> <p>Norme qui met en évidence qu'il vaut mieux se tenir sur ses gardes. Il faut éviter la confiance aveugle.</p>	<p>15 Le consensus</p> <p>Il est important de dégager un accord entre les personnes sans avoir à procéder à un vote formel. Faire consensus témoigne de l'esprit de groupe.</p>
<p>16 Le dialogue</p> <p>Norme qui suggère l'importance des discussions entre les personnes en vue d'aboutir à un accord.</p>	<p>17 La considération</p> <p>Norme par laquelle, l'on favorise une opinion positive des personnes, qu'on a de l'estime pour les autres, qu'ils méritent des égards.</p>	<p>18 L'obéissance</p> <p>Norme qui souligne l'importance de faire ce qui est recommandé, de s'en tenir au discours convenu, aux comportements attendus.</p>	<p>19 La créativité</p> <p>Norme qui souligne l'importance de produire quelque chose, une solution nouvelle, sans précédent, sans pareil.</p>	<p>20 L'humour</p> <p>Norme qui souligne la pertinence de détendre l'atmosphère par des propos qui prêtent à rire, sourire ou tout simplement désamorcer une situation plus tendue.</p>
<p>21 L'économie</p> <p>Norme qui implique le contrôle des dépenses de toute nature: argent, temps, énergie...</p>	<p>22 Le respect</p> <p>Norme qui impose la considération envers les autres, et qui porte à les traiter avec égard, en toute circonstance.</p>	<p>23 L'équivalence mutuelle</p> <p>Norme qui implique que la qualité d'une personne à la même valeur ou à peu près, que celle d'une autre.</p>	<p>24 La générosité</p> <p>Norme qui souligne l'importance de donner, de se montrer bienveillant, magnanime.</p>	<p>25 Le libéralisme</p> <p>Norme qui privilégie l'individu et sa liberté tout en conservant l'intérêt général comme objectif ultime. C'est une attitude d'ouverture et qui encourage la tolérance.</p>
<p>26 L'intégrité</p> <p>Norme qui implique la conformité à ce que la personne est réellement et l'absence de mauvaise intention. Elle commande l'honnêteté.</p>	<p>27 La loyauté</p> <p>Norme qui implique de se conformer à un engagement même face à des circonstances changeantes ou adverses. Elle obéit aux lois de l'honneur et de la probité.</p>	<p>28 La logique</p> <p>Norme qui met au premier plan la pensée rationnelle et l'analyse des situations selon les règles formelles.</p>	<p>29 La tolérance</p> <p>Norme qui souligne qu'il peut être pertinent de respecter ce que l'on n'accepterait pas spontanément, mais qui invite à rester vigilant envers l'intolérance et l'intolérable.</p>	<p>30 L'ouverture</p> <p>Norme qui privilégie la curiosité, la largeur de vues. Une personne ouverte s'intéresse aux nouvelles idées, avenues dans la résolution de problèmes.</p>
<p>31 Le secret</p> <p>Norme qui implique que les personnes doivent faire preuve de discrétion, de silence lorsque les situations le requièrent.</p>	<p>32 Le pluralisme</p> <p>Norme qui favorise l'existence de plusieurs modes de pensée, de comportement et d'opinions. Cela enrichit les discussions et l'analyse des situations.</p>	<p>33 La prudence</p> <p>Norme qui implique l'attention à tout ce qui pourrait causer un dommage, la prise en considération des conséquences possibles et qui vise à éviter les erreurs autant que possible.</p>	<p>34 L'importance d'être bien préparé</p> <p>Norme qui illustre le degré d'effort que chaque personne est prête à investir dans ses fonctions afin d'assurer une bonne performance de l'équipe.</p>	

## ANNEXE C

### DÉFINITIONS DES VALEURS ET RÉFÉRENCES UTILISÉES POUR CONSTRUIRE LE JEU DE CARTES

#### **La créativité**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) : Cité de l'**Inspiration** (Cité de Dieu de Saint-Augustin)

« C'est en effet l'une des caractéristiques principales de la grandeur inspirée que de valoriser le renoncement à soi pour se donner aux autres... Bref, l'expérience de l'inspiration s'exprime sous la forme d'actes dépourvus d'autosatisfaction, d'amour de soi, des actes dont les auteurs, parce qu'ils renoncent à la gloire, se trouvent habités par un esprit d'ascèse, de détachement, s'abandonnant à la grâce. » p. 114-115

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« l'état de grand a les attributs qui sont ceux de l'inspiration elle-même, comme illumination, faveur gratuite, à la fois extérieure et éprouvée dans l'expérience d'une motion intérieure qui habite et qui transforme » 1991, p. 200

Définition :

Valeur de compétence

Créer, au sens strict ou absolu, ce serait produire quelque chose à partir de rien, ou à partir de soi seul... C'est une œuvre sans précédent, sans modèle ou sans pareil. Comte-Sponville (2001) p. 136

« La capacité d'un individu ou d'un groupe à imaginer ou construire et mettre en œuvre un concept neuf, un objet nouveau ou à découvrir une solution originale à un problème [...] sa capacité à imaginer et produire [...] une grande quantité de solutions, d'idées ou de concepts permettant de réaliser de façon efficace puis efficiente et plus ou moins inattendue un effet ou une action donnée. » Wikipédia, 23 octobre 2014.

Définition inscrite sur la carte :

La **créativité** est une valeur de compétence. C'est produire quelque chose à partir de rien ou à partir de soi seul... Être inspiré : illumination de l'extérieur, et éprouvée dans l'expérience d'une motion intérieure qui habite et qui transforme...

#### **Le non-conformisme**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) : Cité de l'**Inspiration** (Cité de Dieu de Saint-Augustin)

« C'est en effet l'une des caractéristiques principales de la grandeur inspirée que de valoriser le renoncement à soi pour se donner aux autres... Bref, l'expérience de l'inspiration s'exprime



sous la forme d'actes dépourvus d'autosatisfaction, d'amour de soi, des actes dont les auteurs, parce qu'ils renoncent à la gloire, se trouvent habités par un esprit d'ascèse, de détachement, s'abandonnant à la grâce. » p. 114-115

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« Ils ont donc le devoir de secouer le joug, de s'écarter du troupeau, de rechercher la libération individuelle, non dans un but égoïste, mais pour accomplir la dignité humaine en rétablissant entre les êtres des relations authentiques » 1991, p. 203

Définition :

Valeur de compétence

Qui ne se conforme pas aux usages établis. Robert, 1997

Attitude d'indépendance à l'égard des usages établis, des idées reçues. [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) au 23 octobre 2014

Définition inscrite sur la carte :

Le **non-conformisme** est une valeur de compétence.

C'est ne pas se conformer aux usages établis.

Devoir secouer le joug, s'écarter du troupeau, rechercher la libération individuelle, non dans un but égoïste, mais pour favoriser l'authenticité dans les relations.

**La spontanéité**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité de l'**Inspiration** (Cité de Dieu de Saint-Augustin)

« C'est en effet l'une des caractéristiques principales de la grandeur inspirée que de valoriser le renoncement à soi pour se donner aux autres... Bref, l'expérience de l'inspiration s'exprime sous la forme d'actes dépourvus d'autosatisfaction, d'amour de soi, des actes dont les auteurs, parce qu'ils renoncent à la gloire, se trouvent habités par un esprit d'ascèse, de détachement, s'abandonnant à la grâce. » p. 114-115

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« Dans la création du chef-d'œuvre, l'inspiration se manifeste de façon spontanée, subite, désordonnée, saisissant le créateur et l'obligeant à 'se dépasser soi-même' »

« [...] indispensablement sincère et involontaire » 1991, p. 205

Définition :

Valeur de compétence

Ce qui vient de soi-même, non d'une force extérieure ou d'une contrainte... est plutôt du côté de l'action ou de la réaction immédiates, du désir ou de l'impulsion irréfléchi, sans autre contrainte que soi, sans autre source que soi, et qu'il y ait ou non contrôle conscient et délibéré. Comte-Sponville (2001) P. 556

Définition inscrite sur la carte :

La **spontanéité** est une valeur de compétence.

C'est quand l'inspiration se manifeste subitement, de façon parfois désordonnée, saisissant le créateur et l'obligeant à se dépasser lui-même. C'est ce qui vient de soi-même, non d'une force extérieure ou d'une contrainte. Indispensablement sincère et involontaire.

### La bienveillance

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Domestique** (La Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte, de Bossuet)

« Le lien politique entre les êtres est conçu et perçu comme une généralisation du lien de génération conjuguant la tradition et la proximité. [...] Dans cette cité, le principe d'équivalence fait donc référence aux relations personnelles entre les gens. La grandeur est « un état qui, pour être évalué à sa juste mesure, doit être rapporté aux relations de dépendance d'où les personnes tirent l'autorité qu'elles peuvent à leur tour exercer sur d'autres. [...] Dans cette cité, la grandeur des personnes dépend donc de leur position hiérarchique dans la chaîne des liens de dépendance personnelle. », p. 115

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« Attentif avec les intimes (par exemple le conjoint) auxquels on doit prévenance, attention et correction... affable avec les visiteurs... » 1991, p. 208

### Définition :

#### Valeur morale

C'est vouloir du bien à quelqu'un, donc lui en faire (la bienveillance se confond avec la bienfaisance) ou en espérer pour lui.

Bienfaisance : capacité à faire le bien, ou du bien, autrement dit à bien agir. Comte-Sponville (2001) p. 89

« Disposition affective d'une volonté qui vise le bien et le bonheur de chacun » Wikipédia, 23 octobre 2014

### Définition inscrite sur la carte :

La **bienveillance** est une valeur morale.

C'est vouloir du bien à quelqu'un, donc lui en faire ou en espérer pour lui (la bienveillance se confond avec la bienfaisance)...

Être attentif aux autres, prévenant, être affable.

### Le devoir

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Domestique** (La Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte, de Bossuet)

« Le lien politique entre les êtres est conçu et perçu comme une généralisation du lien de génération conjuguant la tradition et la proximité. [...] Dans cette cité, le principe d'équivalence fait donc référence aux relations personnelles entre les gens. La grandeur est « un état qui, pour être évalué à sa juste mesure, doit être rapporté aux relations de dépendance d'où les personnes tirent l'autorité qu'elles peuvent à leur tour exercer sur d'autres. [...] Dans cette cité, la

grandeur des personnes dépend donc de leur position hiérarchique dans la chaîne des liens de dépendance personnelle. », p. 115

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« des devoirs (« plus encore que des droits ») à l'égard de leur entourage et, plus particulièrement, à l'égard de ceux qu'ils comprennent et dont ils sont par conséquent, responsables » 1991, p. 214

### Définition :

Valeur morale

Forme d'obligation, de commandement, d'impératif... nécessité d'accomplir une action par pur respect pour la loi morale, c.-à-d. indépendamment de toute inclination sensible ou affective (si on agit par amour ou par compassion, on n'agit pas par devoir)... Comte-Sponville (2001) p. 165

Obligation morale, considérée sous la forme la plus générale (le sens du devoir) ; obligation particulière imposée par la morale, la loi, un règlement, les conventions sociales, etc. ; tâches à accomplir ; responsabilité, charge. [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) au 23 octobre 2014

### Définition inscrite sur la carte :

Le **devoir** est une valeur morale.

C'est une forme d'obligation, de commandement, d'impératif.

Nécessité d'accomplir une action par pur respect pour la loi morale, indépendamment de toute inclination sensible ou affective.

### La loyauté

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Domestique** (La Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte, de Bossuet)

« Le lien politique entre les êtres est conçu et perçu comme une généralisation du lien de génération conjuguant la tradition et la proximité. [...] Dans cette cité, le principe d'équivalence fait donc référence aux relations personnelles entre les gens. La grandeur est « un état qui, pour être évalué à sa juste mesure, doit être rapporté aux relations de dépendance d'où les personnes tirent l'autorité qu'elles peuvent à leur tour exercer sur d'autres. [...] Dans cette cité, la grandeur des personnes dépend donc de leur position hiérarchique dans la chaîne des liens de dépendance personnelle. », p. 115

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« créer un climat d'entente fondé sur la discrétion et la réserve... inspirant confiance à autrui... fidélité... dans la continuité... » 1991, p. 209

### Définition :

Valeur morale

Qui obéit aux lois de l'honneur et de la probité, fidèle à tenir ses engagements. Robert 1997

La loyauté est le respect de ce qui est exigé par les lois de la fidélité et de l'honneur [...] est une vertu qui se développe dans la conscience et qui implique de se conformer à un engagement même face à des circonstances changeantes ou adverses. Il s'agit d'un dévouement. Il s'agit d'une obligation que l'on a envers autrui. [www.lesdefinitions.fr/loyaute](http://www.lesdefinitions.fr/loyaute) au 23 octobre 2014

Définition inscrite sur la carte :

La **loyauté** est une valeur morale.

C'est obéir aux lois de l'honneur et de la probité, être fidèle à tenir ses engagements.

C'est aussi être fidèle dans la continuité.

### La notoriété

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité de l'**Opinion** (Le Léviathan de Hobbes)

« La grandeur d'une personne est donc définie par la reconnaissance par les autres de sa réputation, de sa gloire, de sa notoriété, de sa renommée. » p. 116

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« la célébrité fait la grandeur d'une personne » 1991, p. 223

« Comprendre les êtres c'est être reconnu des autres, attirer leur attention, les convaincre, obtenir d'eux la considération... »

« la notoriété rejaillit de l'un sur l'autre... » 1991, p. 226-227

Définition :

Valeur sociale

Elle véhicule les jugements de valeur des autres. Comte-Sponville (2001), p. 502

Fait d'être connu avantageusement

Robert, 1997

Caractère de ce qui est notoire, connu d'un grand nombre de personnes ; Fait d'être avantageusement connu. [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) au 23 octobre 2014

La renommée : Opinion publique ; opinion favorable d'un large public sur quelqu'un, quelque chose. [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) au 23 octobre 2014

Définition inscrite sur la carte :

La **notoriété** (ou la renommée) est une valeur sociale.

C'est être reconnu, attirer l'attention des autres, les convaincre...

La notoriété de l'un rejaillit sur l'autre ou sur l'organisation et s'avère être un avantage recherché.

### L'influence

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité de l'**Opinion** (Le Léviathan de Hobbes)

«La grandeur d'une personne est donc définie par la reconnaissance par les autres de sa réputation, de sa gloire, de sa notoriété, de sa renommée. » p. 116

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« Établir une relation d'influence consiste à accrocher, attirer, alerter, entraîner l'adhésion... persuader,... sensibiliser... » 1991, p. 227

Définition :

Valeur sociale

Pouvoir social, qui amène les autres à se ranger à son avis

Ascendant de quelqu'un sur quelqu'un d'autre ; pouvoir social et politique de quelqu'un, d'un groupe, qui leur permet d'agir sur le cours des événements, des décisions prises, etc.

[www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) au 23 octobre 2014

« Effet qu'a sur autrui l'exercice du pouvoir par un individu, ou réaction comportementale à l'exercice du pouvoir » Schermerhorn et al., 2014, p. 281

Définition inscrite sur la carte :

**L'influence** est une valeur sociale.

C'est un pouvoir social qui amène les autres à se ranger de son avis.

Établir une relation d'influence qui consiste à accrocher, attirer, alerter, entraîner l'adhésion, persuader, sensibiliser...

**La reconnaissance des autres**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité de l'**Opinion** (Le Léviathan de Hobbes)

«La grandeur d'une personne est donc définie par la reconnaissance par les autres de sa réputation, de sa gloire, de sa notoriété, de sa renommée. » p. 116

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« Celui qui parvient à percer, à capter l'attention du public, comprend et réalise l'être de ceux qui, par la reconnaissance qu'ils lui accordent, lui assurent la célébrité » 1991, p. 227

Définition :

Valeur sociale

« [...] est de nature inépuisable, sa satisfaction ne peut jamais être complète ou définitive. »

[www.scienceshumaines.com/sous-le-regard-des-autres\\_fr\\_2658.html](http://www.scienceshumaines.com/sous-le-regard-des-autres_fr_2658.html) au 23 octobre 2014

Définition inscrite sur la carte :

**La reconnaissance des autres** est une valeur sociale.

Associée à la réussite, cela provient du succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues.

**L'engagement**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Civique** (Du contrat social de Rousseau)

« [...] l'accès à cette grandeur ne dépend ni d'une inspiration, ni de l'insertion dans un réseau de relations personnelles, ni de l'opinion des autres, mais de la convergence des volontés humaines, « quand les citoyens renoncent à leur singularité et de détachent de leurs intérêts particuliers pour ne regarder que le bien commun » [...] Ainsi, les personnes accèdent à l'état de grand en sacrifiant leurs intérêts personnels pour servir l'intérêt de tous. [...] La loi est l'expression de la volonté générale du souverain désincarné. », p. 118

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« Ils contiennent en eux-mêmes une aspiration qui les porte vers ce qui est commun, vers ce qui unit et qui les incite à rompre leur isolement » 1991, p. 233

**Définition :**

Valeur sociale

Prendre compte les intérêts de l'autre, autant ou plus que les siens propres, cela ne va pas, selon le cas, sans effort, sans tristesse ou sans joie : cela ne va pas sans générosité, sans compassion, sans amour. Comte-Sponville (2001) p. 34

Souci désintéressé du bien d'autrui. [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) au 23 octobre 2014

Disposition de caractère qui conduit à s'intéresser, à se dévouer, à se consacrer et à vouloir faire le bien aux autres, à les aider, à faire preuve de générosité envers eux, sans rien attendre en retour [...] En philosophie, l'altruisme est le principe du comportement qui fait du bien des autres la finalité ultime de toute action morale. Le mot « altruisme » est employé pour la première fois en 1854 par Auguste Comte dans le « Catéchisme positiviste ». Attitude d'attachement, de bonté, voire de vénération envers les autres, l'altruisme est au centre de la morale positiviste. » [www.toupie.org](http://www.toupie.org) au 23 octobre 2014

**Définition inscrite sur la carte :**

**L'engagement** social ou l'altruisme actif est une valeur sociale.

C'est prendre compte des intérêts de l'autre, vers les intérêts communs, vers ce qui unit et qui incite à rompre l'isolement.

**L'égalité**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Civique** (Du contrat social de Rousseau)

« [...] l'accès à cette grandeur ne dépend ni d'une inspiration, ni de l'insertion dans un réseau de relations personnelles, ni de l'opinion des autres, mais de la convergence des volontés humaines, « quand les citoyens renoncent à leur singularité et de détachent de leurs intérêts particuliers pour ne regarder que le bien commun » [...] Ainsi, les personnes accèdent à l'état de grand en sacrifiant leurs intérêts personnels pour servir l'intérêt de tous. [...] La loi est l'expression de la volonté générale du souverain désincarné. », p. 118

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« La démocratie est la forme politique la plus appropriée à la manifestation de la volonté générale... qui émane de la base... » 1991, p. 23

#### Définition :

Valeur sociale

Suppose une grandeur de référence...elle est donc relative...

La valeur d'égalité ne peut être qu'en droit et en dignité... Comte-Sponville (2001) p. 197

Pour les êtres humains, l'égalité est le principe qui fait que tous doivent être traités de la même manière, avec la même dignité, qu'ils disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs. [www.toupie.org](http://www.toupie.org) au 23 octobre 2014

#### Définition inscrite sur la carte :

L'**égalité** est une valeur sociale.

Elle suppose une grandeur de référence et est donc relative.

La valeur d'égalité ne peut être qu'en droit et en dignité.

#### La justice

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Civique** (Du contrat social de Rousseau)

« [...] l'accès à cette grandeur ne dépend ni d'une inspiration, ni de l'insertion dans un réseau de relations personnelles, ni de l'opinion des autres, mais de la convergence des volontés humaines, « quand les citoyens renoncent à leur singularité et de détachent de leurs intérêts particuliers pour ne regarder que le bien commun » [...] Ainsi, les personnes accèdent à l'état de grand en sacrifiant leurs intérêts personnels pour servir l'intérêt de tous. [...] La loi est l'expression de la volonté générale du souverain désincarné. », p. 118

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« Les personnes relèvent toutes d'une même justice parce qu'elles possèdent une conscience qui est faite à l'image de la conscience collective... » 1991, p. 231

#### Définition :

Valeur sociale

Est juste, écrivait Kant, toute action ou toute maxime qui permet à la libre volonté de chacun de coexister avec la liberté de tout autre suivant une loi universelle. Comte-Sponville (2001) P. 330

Ou est une norme : « On distingue alors deux justices, fonctionnant selon deux normes différentes, mais complémentaires : la justice privée et la justice publique. La justice privée est rendue en dehors de l'État, c'est la médiation, mais aussi la loi du Talion [...] La justice publique est rendue par l'État. Son domaine par excellence est le droit pénal. » Wikipédia au 23 octobre, 2014

#### Définition inscrite sur la carte :

La **justice** est une valeur sociale.

Est juste, écrivait Kant, toute action ou toute maxime qui permet à la libre volonté de chacun de coexister avec la liberté de tout autre suivant une loi universelle.

### **La richesse**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Marchande** (La Richesse des nations d'Adam Smith)

« Le lien marchand unit les personnes par l'intermédiaire des biens rares circulant librement et soumis aux appétits de tous. [...] pour satisfaire un désir. [...] la grandeur ne se mesure pas par l'estime, la réputation ou l'efficacité, mais par l'intermédiaire de la richesse [...] Parce que la grandeur est directement liée à la richesse, la réussite personnelle trouve sa meilleure expression dans des formes de compétition diverses. », p. 119-120

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« Les objets marchands enfermant les désirs des autres, leur possession implique une relation hiérarchique au sens habituel du terme... » 1991, p. 250

### **Définition :**

Valeur personnelle

Qualité de ce qui a en abondance les éléments requis. Robert 1997

### **Définition inscrite sur la carte :**

La **richesse** est une valeur personnelle.

C'est avoir en abondance les éléments requis ou souhaités.

La possession d'éléments en abondance implique une relation hiérarchique au sens habituel du terme.

### **La réussite**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Marchande** (La Richesse des nations d'Adam Smith)

« Le lien marchand unit les personnes par l'intermédiaire des biens rares circulant librement et soumis aux appétits de tous. [...] pour satisfaire un désir. [...] la grandeur ne se mesure pas par l'estime, la réputation ou l'efficacité, mais par l'intermédiaire de la richesse [...] Parce que la grandeur est directement liée à la richesse, la réussite personnelle trouve sa meilleure expression dans des formes de compétition diverses. », p. 119-120

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« signifie se détacher du peloton, se lancer des défis, marquer des points, être un gagnant... » 1991, p. 245

### **Définition :**

Valeur de compétence

Qui a une heureuse issue, un bon résultat, du succès. Robert, 1997

Succès, résultat favorable ; entreprise, action, œuvre qui connaît le succès. [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) au 23 octobre 2014



« [...] signe de reconnaissance sociale [...] La réussite, aujourd'hui, est une valeur sociale qu'on s'empresse d'afficher » [www.scienceshumaines.com/sous-le-regard-des-autres\\_fr\\_2658.html](http://www.scienceshumaines.com/sous-le-regard-des-autres_fr_2658.html) au 23 octobre 2014

#### Définition inscrite sur la carte :

La **réussite** est une valeur de compétence.

C'est le fait d'être performant au regard des normes culturelles dominantes, et d'obtenir ainsi l'approbation sociale.

Se détacher du peloton, se lancer des défis, marquer des points, être un gagnant.

#### La prospérité

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Marchande** (La Richesse des nations d'Adam Smith)

« Le lien marchand unit les personnes par l'intermédiaire des biens rares circulant librement et soumis aux appétits de tous. [...] pour satisfaire un désir. [...] la grandeur ne se mesure pas par l'estime, la réputation ou l'efficacité, mais par l'intermédiaire de la richesse [...] Parce que la grandeur est directement liée à la richesse, la réussite personnelle trouve sa meilleure expression dans des formes de compétition diverses. », p. 119-120

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/ 2011)

« La richesse permet de posséder ce que les autres désirent... » 1991, p. 245

#### Définition :

Valeur de compétence

Bonne santé, situation favorable d'une personne, état d'abondance. Robert, 1997

« La prospérité est l'état de ce qui est prospère, de ce qui est caractérisé par l'expansion et une grande abondance. Le terme 'prospérité' s'emploie surtout pour un pays, une région, une collectivité ou une entreprise. » [www.toupie.org](http://www.toupie.org) au 23 octobre, 2014

#### Définition inscrite sur la carte :

La **prospérité** est une valeur de compétence.

Associée à la richesse, la prospérité permet de posséder ce que les autres désirent... bonne santé, situation favorable, état d'abondance...

#### Le travail productif

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Industrielle** (Œuvres de Saint-Simon)

« Associée à la production de biens matériels, elle est orientée par l'organisation, la programmation et l'investissement vers l'avenir. Cette cité est fondée sur l'objectivité des choses qui se forment naturellement, concrètement. [...] La grandeur des personnes se mesure à leur efficacité, à leur capacité à répondre utilement aux besoins. [...] Le grand est celui qui dispose de ces capacités, maîtrise les outils et objets techniques : ce sont en somme les experts en tant que véritables juges [...] Dans cette cité on ne gouverne pas, on administre, la politique étant la « science de la production ». », p. 118-119

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/ 2011)

« La dignité des personnes, le trait de la nature humaine... est un potentiel d'activité...s'exprime à travers un travail qui est la mise en œuvre de l'énergie de l'homme... » 1991, p. 255

Définition :

Valeur de compétence

Le fait de produire un effet utile, par son activité. Robert 1997

Définition inscrite sur la carte :

Le **travail productif** est une valeur de compétence.

C'est produire un effet utile par son activité.

La dignité des personnes est un potentiel d'activité et s'exprime à travers un travail qui est la mise en œuvre de l'énergie de l'homme.

**La fiabilité**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Industrielle** (Œuvres de Saint-Simon)

« Associée à la production de biens matériels, elle est orientée par l'organisation, la programmation et l'investissement vers l'avenir. Cette cité est fondée sur l'objectivité des choses qui se forment naturellement, concrètement. [...] La grandeur des personnes se mesure à leur efficacité, à leur capacité à répondre utilement aux besoins. [...] Le grand est celui qui dispose de ces capacités, maîtrise les outils et objets techniques : ce sont en somme les experts en tant que véritables juges [...] Dans cette cité on ne gouverne pas, on administre, la politique étant la « science de la production ». », p. 118-119

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/ 2011)

« La qualité des grands êtres, fonctionnels ou professionnels...exprime donc leur capacité à s'intégrer dans les rouages... d'une organisation en même temps que leur prévisibilité, leur fiabilité, garantit des projets réalistes sur l'avenir » 1991, p. 254

Définition :

Valeur morale

En qui ou en quoi on peut avoir toute confiance, auquel on peut se fier. Robert, 1997

Définition inscrite sur la carte :

La **fiabilité** est une valeur morale.

C'est être digne de confiance, à qui on peut se fier.

La fiabilité se concrétise par l'intégration dans les rouages d'une organisation.

**L'exactitude**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité **Industrielle** (Œuvres de Saint-Simon)

« Associée à la production de biens matériels, elle est orientée par l'organisation, la programmation et l'investissement vers l'avenir. Cette cité est fondée sur l'objectivité des choses qui se forment naturellement, concrètement. [...] La grandeur des personnes se mesure à leur efficacité, à leur capacité à répondre utilement aux besoins. [...] Le grand est celui qui dispose de ces capacités, maîtrise les outils et objets techniques : ce sont en somme les experts en tant que véritables juges [...] Dans cette cité on ne gouverne pas, on administre, la politique étant la « science de la production ». », p. 118-119

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« La mise à l'épreuve... suppose de vérifier que les choses fonctionnent comme prévu, que la solution du problème est réaliste... » 1991, p. 261

Définition :

Valeur de compétence

Conformité à la réalité, à la vérité ; soin scrupuleux ; précision. Robert 1997

Soin scrupuleux apporté à s'acquitter d'une tâche, d'une mission, d'un devoir ; caractère de ce qui est rigoureusement conforme à la réalité, à la vérité, à un modèle ; caractère de ce qui est adéquat à son objet ; justesse ; respect de l'heure, ponctualité. [www.la-definition.fr/exactitude](http://www.la-definition.fr/exactitude)  
au 23 octobre 2014

Définition inscrite sur la carte :

L'**exactitude** est une valeur de compétence.

C'est être conforme à la réalité, à la vérité.

Soin scrupuleux, avec précision.

Cela suppose de vérifier que le fonctionnement des choses soit comme prévu, que la solution du problème soit réaliste....

**La disponibilité**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité par projetss (L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme de Weber et Les Passions et les intérêts d'Albert Hirschman

« Le premier est le rejet de la hiérarchie motivé souvent par des arguments d'ordre moral et participant d'un refus général des rapports dominants-dominés. [...] L'autre trait marquant est le passage du contrôle à l'autocontrôle en tant que nouveau mode de régulation [...] « L'accès à l'état de grand suppose le sacrifice de tout ce qui entrave la disponibilité, c'est-à-dire la capacité à s'engager dans un projet nouveau. » », p. 166-167

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« Il sait donner de sa personne, être là quand il convient, où il convient... il est toujours disponible... » 2011, p. 185

Définition :

Valeur sociale

Qui n'est pas lié ou engagé en rien. Robert 1997

Définition inscrite sur la carte :

La **disponibilité** est une valeur sociale.

C'est être libre, ni lié, ni engagé en rien qui puisse nuire à son engagement.

Savoir donner de sa personne, être là quand il convient, où il convient...

### **L'interdépendance**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité par projetss (L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme de Weber et Les Passions et les intérêts d'Albert Hirschman

« Le premier est le rejet de la hiérarchie motivé souvent par des arguments d'ordre moral et participant d'un refus général des rapports dominants-dominés. [...] L'autre trait marquant est le passage du contrôle à l'autocontrôle en tant que nouveau mode de régulation [...] « L'accès à l'état de grand suppose le sacrifice de tout ce qui entrave la disponibilité, c'est-à-dire la capacité à s'engager dans un projet nouveau. » », p. 166-167

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« la succession des projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, a pour effet d'étendre les réseaux » 2011, p. 181

Définition :

Valeur de compétence

Dépendance réciproque

L'interdépendance est la dépendance réciproque, mutuelle. [www.toupic.org](http://www.toupic.org) au 23 octobre 2014

Définition inscrite sur la carte :

L'**interdépendance** est une valeur de compétence.

C'est la dépendance réciproque nécessaire à la réussite, à l'accomplissement des tâches, l'atteinte des objectifs.

### **La stimulation**

Attribution à la cité et justification dans Nachi (2011) Cité par projetss (L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme de Weber et Les Passions et les intérêts d'Albert Hirschman

« Le premier est le rejet de la hiérarchie motivé souvent par des arguments d'ordre moral et participant d'un refus général des rapports dominants-dominés. [...] L'autre trait marquant est le passage du contrôle à l'autocontrôle en tant que nouveau mode de régulation [...] « L'accès à l'état de grand suppose le sacrifice de tout ce qui entrave la disponibilité, c'est-à-dire la capacité à s'engager dans un projet nouveau. » », p. 166-167

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

« Il faut « s'évader de l'habitude et de la routine », « accepter de prendre des risques », « rejeter les habitudes, les normes, les principes sacrosaints » et tout remettre en question en se libérant de « l'inertie du savoir ». 1991, p. 202

« L'inspiré est disposé à se mettre en état de recherche, à « entrer dans des rapports d'affectivité, seuls rapports qui engendrent la chaleur, l'originalité et la créativité entre individus », à rêver, à « imaginer », c'est-à-dire à « concevoir ce qui n'est pas », à créer (art, cinéma, littérature, peinture, théâtre), à favoriser des rencontres, à « faire naître des questions »... » 1991, p. 204

#### Définition :

Valeur de compétence

C'est l'enthousiasme, la nouveauté et les défis à relever dans la vie.

Découle d'un besoin vital de variété et permet de maintenir un niveau d'activité optimal et positif.

Schwartz, 2006/4

#### Définition inscrite sur la carte :

La **stimulation** est une valeur de compétence.

C'est l'enthousiasme, la nouveauté et les défis à relever dans la vie. Découle d'un besoin vital de variété et permet de maintenir un niveau d'activité optimal et positif.

## ANNEXE D

### DÉFINITION DES NORMES ET RÉFÉRENCES UTILISÉES POUR CONSTRUIRE LE JEU DE CARTES

#### **L'intégrité**

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde domestique :

« créer un climat d'entente fondé sur la discrétion et la réserve... inspirant confiance à autrui... fidélité... dans la continuité... » 1991, p. 209

« Et c'est cette aptitude à provoquer le *respect* qui fait la véritable *supériorité* : « Il n'est qu'une seule *supériorité*, c'est non pas celle que confèrent les bonnes manières et leur application à des fins utilitaires et arrivistes ou tout bonnement conventionnelles, mais cette *supériorité* de « l'honnête homme » qui donne un sens à la vie, dans le rejet de tout *égoïsme* et dans le *respect* d'autrui. », 1991, p. 216

#### Définition selon

État d'une personne d'une probité absolue. Son intégrité ne fait aucun doute. (Antidote9)

#### Définition inscrite sur la carte

Norme qui implique la conformité à ce que la personne est réellement et l'absence de mauvaise intention. Elle commande l'honnêteté.

#### **L'engagement**

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde civique :

« Ils contiennent en eux-mêmes une aspiration qui les porte vers ce qui est commun, vers ce qui unit et qui les incite à rompre leur isolement » 1991, p. 233

Monde par projets :

« Savoir s'*engager* dans un projet, s'y impliquer pleinement, est la marque de l'<état de grand>. Pour s'engager, il faut être capable d'*enthousiasme*, et aussi, le projet étant un processus complexe et incertain qui ne peut être contenu dans les limites de contrats toujours incomplets, savoir *faire confiance* à ceux avec qui se nouent des liens destinés à évoluer au fur et à mesure du développement du projet. » (1999/2011, p. 182)

#### Définition selon

Serment, pacte, traité, contrat ; fait de s'engager, oralement ou par écrit, à faire quelque chose. Engagement solennel, formel. Respecter, tenir ses engagements politiques. (Antidote9)

Fait de prendre position, de s'impliquer publiquement dans un débat, un domaine, habituellement d'intérêt public. Engagement politique, social. (Antidote9)

### Définition inscrite sur la carte

Par cette norme, l'individu assume les valeurs qu'il a choisies et donne un sens à son existence. Il peut s'agir d'une promesse, une convention ou un contrat.

### Le respect

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde domestique :

« Ainsi, dans les *présentations*, « c'est toujours à la personne à laquelle on doit le plus de *respect* qu'on présente l'autre », si bien que, « dans la pratique, on nomme donc en premier la personne la moins importante ». », 1991, p. 213

« il faut respecter ceux avec lesquels on vit » et avoir envers eux des égards. », 1991, p. 218

« Ce mode de compréhension des êtres s'exprime dans la *fierté*, le *respect*, la *honte*. Les plus petits sont *fiers* des plus grands qui les accomplissent, et les *subordonnés* ont du *respect* pour des *supérieurs* qui les *considèrent* [...] », 1991, p. 214

« Et c'est cette aptitude à provoquer le *respect* qui fait la véritable *supériorité* : « Il n'est qu'une seule *supériorité*, c'est non pas celle que confèrent les bonnes manières et leur application à des fins utilitaires et arrivistes ou tout bonnement conventionnelles, mais cette *supériorité* de « l'honnête homme » qui donne un sens à la vie, dans le rejet de tout *égoïsme* et dans le *respect* d'autrui. », 1991, p. 216

### Définition selon

Sentiment qui porte à accorder une considération admirative à une personne ou à une institution qui possède une grande valeur morale ou sociale. Un immense, un profond respect. Attitude, sentiment de respect. Une personne digne de respect. Elle mérite le respect. Avoir, témoigner du respect à quelqu'un, envers quelqu'un, pour quelqu'un, à l'égard de quelqu'un. Manquer de respect envers quelqu'un. Inspirer le respect. Jouir du respect de ses pairs, de ses enfants. Un tel acte impose, commande le respect. Je l'ai fait par respect pour vous.

Fait de tenir compte des prescriptions. Respect des lois, de l'horaire, des ordres. Inculquer à un enfant le respect de la tradition.

Souci de ne pas porter atteinte à quelque chose. Respect d'un idéal, de la liberté d'expression. (Antidote9)

Sentiment de considération envers quelqu'un, et qui porte à le traiter avec des égards particuliers ; manifestations de ces égards : *Manquer de respect à quelqu'un*.

Sentiment de vénération envers ce qui est considéré comme sacré : *Le respect des morts*.

Considération que l'on a pour certaines choses : *Le respect de la parole donnée*. (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui impose la considération envers les autres, et qui porte à les traiter avec égard, en toute circonstance.

## La coopération

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde civique :

« Cette prise de conscience leur donne « la *volonté* de s'organiser », c'est-à-dire de surmonter les singularités qui *divisent* pour faire *l'union de tous*. », 1991, p. 231

« L'aspiration commune à l'union définit la dignité des personnes. [...] Dans cet état, où ils sont grands parce qu'ils sont *solidaires*, les *individus* sont des *adhérents* [...] », 1991, p. 233-234

### Définition selon

Action de coopérer, de participer à une œuvre commune ; collaboration, concours : *Nous avons besoin de votre coopération.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme favorisant la participation à une œuvre commune.

## La créativité

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde de l'inspiration :

« [...] l'état de grand a les attributs qui sont ceux de l'*inspiration* elle-même, comme *illumination*, faveur gratuite, à la fois extérieure et éprouvée dans l'*expérience* d'une motion intérieure qui habite et qui *transforme* » 1991, p. 200

### Définition selon

Capacité, faculté d'invention, d'imagination ; pouvoir créateur. (Larousse en ligne, 20160222)

Est aussi une valeur de compétence

Créer, au sens strict ou absolu, ce serait produire quelque chose à partir de rien, ou à partir de soi seul... C'est une œuvre sans précédent, sans modèle ou sans pareil. Comte-Sponville (2001) p. 136

« La capacité d'un individu ou d'un groupe à imaginer ou construire et mettre en œuvre un concept neuf, un objet nouveau ou à découvrir une solution originale à un problème [...] sa capacité à imaginer et produire [...] une grande quantité de solutions, d'idées ou de concepts permettant de réaliser de façon efficace puis efficiente et plus ou moins inattendue un effet ou une action donnée. » Wikipédia, 23 octobre 2014.



### Définition inscrite sur la carte

Norme qui souligne l'importance de produire quelque chose, une solution nouvelle, sans précédent, sans pareil.

### La loyauté

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde domestique :

« créer un climat d'entente fondé sur la discrétion et la réserve... inspirant confiance à autrui... fidélité... dans la continuité... » 1991, p. 209

### Définition selon

Qualité, caractère de quelqu'un, de quelque chose qui est honnête, loyal : *Faire preuve de loyauté envers ses amis*. (Larousse en ligne, 20160222)

Est aussi une valeur morale

Qui obéit aux lois de l'honneur et de la probité, fidèle à tenir ses engagements. Robert 1997

La loyauté est le respect de ce qui est exigé par les lois de la fidélité et de l'honneur [...] est une vertu qui se développe dans la conscience et qui implique de se conformer à un engagement même face à des circonstances changeantes ou adverses. Il s'agit d'un dévouement. Il s'agit d'une obligation que l'on a envers autrui. [www.lesdefinitions.fr/loyaute](http://www.lesdefinitions.fr/loyaute) au 23 octobre 2014

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui implique de se conformer à un engagement même face à des circonstances changeantes ou adverse. Elle obéit aux lois de l'honneur et de la probité.

### L'importance d'être bien préparé

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde industriel :

« Le grand est notamment en rapport avec le plus petit par la « *responsabilité* qu'il assume » sur la *production*, par la *maitrise* qu'il a sur le *futur* [...] Au premier chef, elles *mettent en œuvre des facteurs de production* organisés dans des *structures ou systèmes* composés de *rouages ajustés, d'engrenages adaptés, d'interactions*. Les liaisons fonctionnelles sont établies sur le mode du *nécessaire, du requis*. Ces exigences *inexorables, indispensables*, prennent la forme de *contraintes* qui *conditionnent* l'action et doivent donc être *prises en compte, prises en charge*. », 1991, p. 259

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui illustre le degré d'effort que chaque personne est prête à investir dans ses fonctions afin d'assurer une bonne performance de l'équipe.

### La confiance

## Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

### Monde domestique :

« Le principe supérieur commun se manifeste dans les démonstrations d'un *supérieur* qui, en face à face et en personne, *accorde sa confiance, apprécie, félicite, juge...* », 1991, p. 220

« Inspirant *confiance* à autrui, les *supérieurs* sont *informés* et *avisés*. », 1991, p. 209

### Monde par projets :

« Il doivent, pour que cela réussisse, *faire et donner confiance*, savoir *communiquer, discuter* librement, et être aussi capable de s'*ajuster* aux autres et aux situations, selon ce qu'elles demandent d'eux, sans être freinés, par la timidité, la rigidité ou la méfiance. », 1999/2011, p. 182

## Définition selon

Assurance, hardiesse, courage qui vient de la conscience qu'on a de sa valeur, de sa chance : *Faire face aux difficultés avec confiance.*

Sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, à quelque chose : *Notre amitié est fondée sur une confiance réciproque.* (Larousse en ligne, 20160222)

## Définition inscrite sur la carte

Norme basée sur le sentiment d'assurance et de sécurité des uns envers les autres.

## La cohésion

## Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

### Monde civique :

« Le renoncement au particulier permet de dépasser les divisions qui séparent, pour agir collectivement. Il est la condition de la solidarité. », 1991, p. 237

## Définition selon

Propriété d'un ensemble dont toutes les parties sont solidaires ; solidarité : *La cohésion des différentes parties d'un État.* (Larousse en ligne, 20160222)

## Définition inscrite sur la carte

Est une norme illustrant la solidarité autour d'une décision, d'une interprétation, d'une position.

## Le dialogue

## Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

### Monde civique :

« Il leur faut « *se concerter et s'organiser* », lancer des *appels*, débattre démocratiquement, développer la *discussion, diffuser les orientations*, informer et, pour être entendus, « *démultiplier* au maximum les *explications*. », 1991, p. 239

### Définition selon

Conversation entre deux ou plusieurs personnes sur un sujet défini ; contenu de cette conversation ; entretien, discussion : *Le dialogue entre les deux chefs d'État a duré plusieurs heures.*

Discussion entre personnes, entre partenaires ou adversaires politiques, idéologiques, sociaux, économiques, en vue d'aboutir à un accord ; conversations, pourparlers : *Le dialogue Est-Ouest.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui suggère l'importance des discussions entre les personnes en vue d'aboutir à un accord.

### L'importance des débats d'idées

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde civique :

« Il leur faut « *se concerter et s'organiser* », lancer des *appels*, débattre démocratiquement, développer la *discussion*, *diffuser* les *orientations*, informer et, pour être entendus, « *démultiplier* au maximum les *explications*. », 1991, p. 239

« Le monde civique, qui ne peut se déployer hors d'un *État*, trouve sa forme la plus accomplie dans la *République* et dans la *démocratie* qui assurent la *représentation* des citoyens réunis en *corps électoral* [...] Grâce à ces institutions, la *volonté générale* peut émaner de la *base* : « Dans le cadre de leurs activités, les syndiqués connaissent le pouls des travailleurs. Ils savent quelles sont les [...] *aspirations* qui se font jour sur les lieux de travail. Ils peuvent, si la *section* a tendance à s'endormir, la réveiller, susciter des *débats*, etc. », 1991, p. 239

### Définition selon

Discussion, souvent organisée, autour d'un thème : *Débat télévisé.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme voulant que la compréhension des situations soit bonifiée par la discussion, en examinant tous les aspects et de différents points de vue.

### La logique

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde industriel :

« L'efficacité s'inscrit en effet dans une liaison régulière entre cause et effet. », 1991, p. 254

« Les instruments de définition et de mesure constituent la situation d'action comme problème conduisant à formuler des hypothèses et appelant une solution. L'articulation d'éléments ou de segments obtenus par la décomposition de la complexité de l'univers peut s'effectuer par des liaisons mathématiques, le calcul s'appuyant sur des variables quantifiées [...] », 1991, p. 258

### Définition selon

Science du raisonnement en lui-même, abstraction faite de la matière à laquelle il s'applique et de tout processus psychologique.

Caractère logique, rationnel de quelque chose : *Admirez la logique de son raisonnement.*

Manière de raisonner, d'agir cohérente, rationnelle : *Travailler avec logique.*

Manière de raisonner et d'agir propre à un individu ou à un groupe : *Dans la logique de l'enfant, c'est normal.*

Manière dont les faits s'enchainent, découlent les uns des autres : *C'est dans la logique des choses.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui met au premier plan la pensée rationnelle et l'analyse des situations selon les règles formelles.

## L'adaptation

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde industriel :

« La grandeur industrielle exige cette dynamique pour éviter l'obsolescence, l'« inadaptation future de l'organisation actuelle ». », 1991, p. 259

Monde par projets :

« Loin d'être attaché à un métier ou agrippé à une qualification, le grand se révèle *adaptable*, *flexible*, susceptible de basculer d'une situation dans une autre très différente et de s'y ajuster ; [...]. Ce sont précisément cette *adaptabilité* et cette *polyvalence* qui le rendent *employable*, c'est-à-dire, dans l'univers de l'entreprise, à même de s'insérer dans un nouveau projet. », 1999/2011, p. 182-183

### Définition selon

Action d'appliquer, ajuster une chose à une autre : *Adapter un robinet à un tuyau.*

Modifier la pensée, le comportement de quelqu'un pour le mettre en accord avec une situation nouvelle, ou modifier quelque chose pour l'approprier à quelqu'un, le mettre en accord avec quelque chose : *Adapter son comportement aux circonstances.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui favorise l'application, l'ajustement de la pensée, du comportement, pour les mettre en accord avec une situation nouvelle.

## L'ouverture

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde de l'inspiration :

« Il faut donc adopter un état d'*ouverture*, une *attitude d'accueil* pour laisser faire « la mystérieuse *alchimie* de la *création*, l'*alchimie* des choses et l'*alchimie* du verbe, qui 2 un monde toujours vague et mouvant [...], 1991, p. 203

Monde de l'opinion :

« Le renoncement au *secret* est, plus généralement dans ce monde, le prix à payer pour accéder à l'état de grand. », 1991, p. 226

Monde marchand :

« L'opportunisme qui caractérise les grands dans le monde marchand, ceux qui savent tirer le meilleur parti de tout, va donc de pair, sans paradoxe, avec une certaine attention aux autres qui suppose « d'écouter, d'entendre réellement ce que disent les autres » [...], 1991, p. 249 ;

Monde des projets :

« [...] son esprit est ouvert et curieux [...] », Boltanski et Chiapello, 1999/2011, p. 185).

### Définition selon

Fait, possibilité pour quelqu'un, un groupe, de contacter, de comprendre, de connaître quelque chose qui est extérieur à son milieu habituel : *Une ouverture sur le monde*. (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui privilégie la curiosité, la largeur de vues. Une personne ouverte s'intéresse aux nouvelles idées, avenues dans la résolution de problèmes.

## L'économie

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/ 2011)

Monde industriel :

« L'articulation d'*éléments* ou de *segments* obtenus par la *décomposition* de la *complexité* de l'*univers* peut s'effectuer par des liaisons mathématiques, le calcul s'appuyant sur des *variables quantifiées* : « L'*inventaire des problèmes* et de leurs *solutions* alternatives est soumis à la *méthode d'évaluation économique* qui permet de *chiffrer* les diverses *hypothèses* d'amélioration. » », 1991, p. 258

### Définition selon

Ensemble des activités d'une collectivité humaine relatives à la production, à la distribution et à la consommation des richesses.

Gestion où on réduit ses dépenses, où on évite des dépenses superflues : *Par économie, il faisait le trajet à pied*.

Ce qu'on épargne, qu'on évite de dépenser : *Par ce procédé, on réalise une sérieuse économie de temps*.

Régulation, organisation visant à une diminution des dépenses, à une adaptation parfaite au but visé : *Ce film a été réalisé avec une grande économie de moyens*. (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui implique le contrôle des dépenses de toute nature : argent, temps, énergie...

### **L'indépendance d'esprit**

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde civique :

« C'est ce détachement qui garantit leur *indépendance* et leur « *liberté de parole* » : il faut « respecter [...] l'*indépendance* du *jugement* nécessaire en pareille circonstance [...] », 1991, p. 233

Monde marchand :

« Il rejoint en cela l'attitude d'une personne agissant normalement dans ce monde qui, pour s'entendre sur un marché, doit se reposer sur l'objectivité du bien et sur son indépendance à l'égard des différentes personnes impliquées dans le marché. », 1991, p. 243

« Dans le monde marchand, les gens sont donc détachés les uns des autres (notamment de tout lien domestique), libérés, en sorte qu'ils se prêtent de bonne grâce à toute occasion de transaction. », 1991, p. 248

### Définition selon

État de quelqu'un qui n'est tributaire de personne sur le plan matériel, moral, intellectuel : *Son salaire lui assure une totale indépendance.*

Caractère de quelqu'un qui ne se sent pas lié ou qui ne veut pas être soumis aux autres, à la discipline morale, aux habitudes sociales, etc. : *On lui reproche sa grande indépendance de caractère.*

État de quelqu'un, d'un groupe qui juge, décide, etc., en toute impartialité, sans se laisser influencer par ses appartenances politiques, religieuses, par des pressions extérieures ou par ses intérêts propres : *Formuler une critique en toute indépendance.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui implique l'impartialité, de non-soumission à une appartenance particulière ou à des pressions extérieures ou par ses intérêts propres.

### **Le consensus**

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde civique :

« Les personnes relèvent toutes d'une même justice parce qu'elles possèdent une conscience qui est faite à l'image de la conscience *collective* et qu'elles sont susceptibles, en écoutant la voix de leur conscience, de subordonner leur volonté propre à la *volonté générale*. Cette prise de conscience leur donne « la *volonté* de s'organiser », c'est-à-dire de surmonter les singularités qui *divisent* pour faire *l'union de tous*. », 1991, p. 231

### Définition selon

Accord et consentement du plus grand nombre, de l'opinion publique : *Consensus social.*

Procédure qui consiste à dégager un accord sans procéder à un vote formel, ce qui évite de faire apparaître les objections et les abstentions. (Larousse en ligne, 20160222)

#### Définition inscrite sur la carte

Il est important de dégager un accord entre les personnes sans avoir à procéder à un vote formel. Faire consensus témoigne de l'esprit de groupe.

### La tolérance

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/ 2011)

Monde par projets :

#### Définition selon

Attitude de quelqu'un qui admet chez les autres des manières de penser et de vivre différentes des siennes propres.

Latitude laissée à quelqu'un d'aller dans certains cas contre une loi, un règlement : *Une tolérance orthographique.*

Attitude de quelqu'un qui fait preuve d'indulgence à l'égard de ceux à qui il a affaire. (Larousse en ligne, 20160222)

#### Définition inscrite sur la carte

Norme qui souligne qu'il peut être pertinent de respecter ce que l'on n'accepterait pas spontanément, mais qui invite à rester vigilant envers l'intolérance et l'intolérable.

### La considération

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/ 2011)

Monde domestique :

« Ils se manifestent, par exemple, dans « la *gentillesse* et la *serviabilité* » qui « facilitent les rapports humains », dans la *considération* à l'égard d'autrui qui « rend la vie *en société* plus agréable [...] », 1991, p. 214

#### Définition selon

Bonne opinion qu'on a de quelqu'un ; estime, égards accordés à quelqu'un : *Traiter quelqu'un avec considération.* (Larousse en ligne, 20160222)

#### Définition inscrite sur la carte

Norme par laquelle l'on favorise une opinion positive des personnes, qu'on a de l'estime pour les autres, qu'ils méritent des égards.

### La prudence

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/ 2011)

Monde domestique :

### Définition selon

Attitude de quelqu'un qui est attentif à tout ce qui peut causer un dommage, qui réfléchit aux conséquences de ses actes et qui agit de manière à éviter toute erreur : *Il conduit avec une extrême prudence.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui implique l'attention à tout ce qui pourrait causer un dommage, la prise en considération des conséquences possibles et qui vise à éviter les erreurs autant que possible.

## Le pluralisme

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde de l'inspiration :

« L'inspiré est disposé à se mettre en état de *recherche*, à « entrer dans des *rapports d'affectivité*, seuls rapports qui engendrent la *chaleur*, l'*originalité* et la *créativité* entre individus », à *rêver*, à « *imaginer* », c'est-à-dire à « *concevoir* ce qui n'est pas », à *créer* (*art, cinéma, littérature, peinture, théâtre*), à favoriser des *rencontres*, à « *faire naître des questions* » à *faire des jeux de mots et d'esprit* qui entraînent dans un autre univers », à réaliser des *transmutations*. », 1991, p. 204

Monde civique :

### Définition selon

Système reconnaissant l'existence de plusieurs modes de pensée, de comportement, d'opinions politiques et religieuses, de plusieurs partis politiques, etc. ; existence même de ces courants de pensée. (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui favorise l'existence de plusieurs modes de pensée, de comportement et d'opinions. Cela enrichit les discussions et l'analyse des situations.

## La générosité

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde domestique :

« Les plus grands ont, dans le monde domestique, des devoirs (« plus encore que des droits ») à l'égard de leur entourage et, plus particulièrement, à l'égard de ceux qu'ils comprennent et dont ils sont, par conséquent, responsables. Ces devoirs réclament « le rejet de tout égoïsme » : « ce qui crée un malaise dans la vie en société, c'est de ne l'envisager qu'en fonction de soi-même et non des autres », Ils se manifestent, par exemple, dans « la gentillesse et la serviabilité » qui « facilitent les rapports humains », dans la considération à l'égard d'autrui qui « rend la vie en société plus agréable », ou encore, dans la conduite secourable et dénuée de mesquinerie de celui qui n'abuse pas des faibles. », 1991, p. 214

### Définition selon



Qualité de quelqu'un, de son action, qui se montre bienveillant, clément, indulgent ; magnanimité, grandeur d'âme : *Avoir la générosité de ne pas profiter de ses avantages.*

Disposition à donner avec libéralité ; qualité du don, du geste ainsi fait ; largesse, libéralité : *Une générosité sans bornes qui mène à la ruine.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui souligne l'importance de donner, de se montrer bienveillant, magnanime.

## Le libéralisme

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde de l'inspiration :

« Ils ont donc pour devoir de secouer le joug, de s'écarter du troupeau, de rechercher la *libération individuelle*, non dans un but égoïste, mais pour accomplir la dignité humaine en rétablissant entre les êtres des relations authentiques. », 1991, p. 203

Monde marchand :

« [...] reconnaître que la liberté du libéralisme ne trouve son sens qu'en tant qu'expression du choix pour des biens extérieurs, et que cette extériorité n'est acquise qu'à partir d'un détachement qui suppose de voir les autres comme on se voit. », 1991, p. 248-249

### Définition selon

Doctrines économiques qui privilégient l'individu et sa liberté ainsi que le libre jeu des actions individuelles conduisant à l'intérêt général.

Doctrines politiques visant à limiter les pouvoirs de l'État au regard des libertés individuelles.

Attitude de compréhension qui pousse à la tolérance : *Faire preuve de libéralisme dans ses opinions.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui privilégie l'individu et sa liberté tout en conservant l'intérêt général comme objectif ultime. C'est une attitude d'ouverture et qui encourage la tolérance.

## L'équivalence mutuelle

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde civique :

« Dans le monde civique, les êtres sont des personnes lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir des droits et des obligations, c'est-à-dire lorsqu'ils ont été *créés* ou *autorisés* par un acte dans lequel s'exprime la *volonté de tous*. Les personnes sont petites ou grandes selon qu'elles se trouvent à l'état particulier, qui les réduit à n'être *qu'elles-mêmes*, des « *individus isolés* » esclaves de leurs intérêts particuliers et condamnés à l'impuissance ou selon que, accédant à l'état général, elles se font l'*expression* d'une volonté générale et l'incarnation d'un *intérêt général*. », 1991, p. 233

### Définition selon

Qualité de l'égalité en valeur d'une personne à une autre.

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui implique que la qualité d'une personne a la même valeur, ou à peu près, que celle d'une autre.

### L'humour

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

### Définition selon

Forme d'esprit qui s'attache à souligner le caractère comique, ridicule, absurde ou insolite de certains aspects de la réalité ; marque de cet esprit dans un discours, un texte, un dessin, etc. : *Raconter ses propres mésaventures avec humour.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui souligne la pertinence de détendre l'atmosphère par des propos qui prêtent à rire, sourire ou tout simplement désamorcer une situation plus tendue.

### L'autorité

Vocabulaire associé au **monde** dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde domestique :

« En effet, dans le monde domestique, les plus grands comprennent les plus petits comme s'ils les avaient faits. Ils leur sont premiers dans l'ordre des *générations* et, indissociablement, dans les *hiérarchies*. Cette primauté est source d'*autorité*. », 1991, p. 215

### Définition selon

Ensemble de qualités par lesquelles quelqu'un impose à autrui sa personnalité, ascendant grâce auquel quelqu'un se fait respecter, obéir, écouter : *Manquer d'autorité personnelle.*

Crédit, influence, pouvoir dont jouit quelqu'un ou un groupe dans le domaine de la connaissance ou d'une activité quelconque, du fait de sa valeur, de son expérience, de sa position dans la société, etc. ; caractère de quelque chose dont la valeur, le sérieux, communément reconnus, lui permettent de servir de référence : *L'autorité des Anciens. Autorité d'un ouvrage, d'une étude.*

Considération qui s'attache habituellement à certaines choses : *L'autorité de l'âge.* (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui reconnaît ceux qui ont la qualité pour imposer aux autres leurs volontés.

### L'affirmation de soi

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde de l'opinion :

« La célébrité fait la grandeur. Les être du monde de l'opinion sont grands en ce qu'ils *se distinguent*, sont *visibles, célèbres, reconnus, réputés* (« débanalisés »). Cette visibilité dépend de leur caractère plus ou moins *accrocheur, persuasif, informatif*. », 1991, p. 224

« Les personnes sont toutes susceptibles d'accéder à cet état parce qu'elles ont en commun d'être mues par *l'amour-propre*. C'est l'amour-propre qui fait leur dignité d'êtres humains. Elles ont un même *désir d'être reconnues*, la passion d'être *considérées*. », 1991, p. 224)

Définition selon

Définition inscrite sur la carte

Norme qui met en évidence l'importance de rendre manifeste, d'affirmer, sa position, son opinion.

### Le secret

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde domestique :

« *L'indiscrétion*, cette attirance passionnée pour le caché, se trouve ainsi toujours orientée dans un monde domestique, des plus petits vers les plus grands. [...] Mais les *cancans*, transmis dans le *bavardage* de personne à personne, de bouche à oreille (*mauvaise langue*), ne diminuent que les petits qui s'y prêtent et qui, en faisant circuler des *ragots*, ce à quoi se refusent les grands, *trahissent* [...]. », 1991, p. 222

Définition selon

Qui n'est connu que d'un très petit nombre de personnes et ne doit pas être divulgué aux autres : *Dossier secret*.

Qui est fait, mené sans que personne d'autre ne le sache : *Un rendez-vous secret*.

Qui est le fait d'un petit nombre et qui est impénétrable à cause du mystère dont on l'entoure : *Code secret*.

Qui est soigneusement dissimulé aux regards : *Un escalier secret*.

Qui demeure intime, qu'on ne découvre pas facilement : *Conserver le secret espoir d'une réussite*.

Qui est caché au plus profond de quelque chose, de quelqu'un : *Le sens secret de la vie*. (Larousse en ligne, 20160222)

Définition inscrite sur la carte

Norme qui implique que les personnes doivent faire preuve de discrétion, de silence lorsque les situations le requièrent.

### La réciprocité

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde domestique :

« Ainsi « les petits cadeaux entretiennent l'amitié » et lient parce qu'ils réclament un retour : » On remercie de tout envoi... », 1991, p. 212

Monde par projets :

« La règle fondamentale est « la réciprocité : les meilleures volontés se découragent si elles ne reçoivent pas en échange de ce qu'elles donnent. Quiconque garde pour lui une information qui pourrait être utile à d'autre est un tueur de réseau. » (Orgogozo, 1991©). », 1999/ 2011, p. 193

### Définition selon

Qui marque un échange équivalent entre deux personnes, deux groupes : *Une amitié réciproque.*

(Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme caractérisée par un retour attendu de l'ascenseur au moment opportun : « un service en attire un autre », par exemple.

## La compétition

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde marchand :

« La compétition entre les êtres mis en rivalité règle leurs litiges par une évaluation de la grandeur marchande, le prix, qui exprime l'importance des désirs convergents. Les objets grands sont des biens vendables ayant une position de force sur un marché. », 1991, p. 244-245

### Définition selon

Action de chercher à obtenir en même temps que d'autres le même titre, la même charge ou dignité, la même fonction, etc. : *La compétition électorale.*

Action de participer à un championnat, à une coupe, à un tournoi : *Faire de la compétition automobile.*

Épreuve sportive mettant aux prises plusieurs équipes ou concurrents : *Participer à une compétition de natation.*

Concurrence entre des organismes, des populations ou des espèces pour l'utilisation d'une ressource, la recherche de la nourriture ou l'appropriation d'un habitat. (Larousse en ligne, 20160222)

### Définition inscrite sur la carte

Norme qui illustre que la concurrence ajoute de la qualité aux échanges, favorise l'atteinte des meilleures performances.

## L'obéissance

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde domestique :

« Les plus petits sont *fiers* des plus grands qui les accomplissent, et les *subordonnés* ont du *respect* pour des *supérieurs* qui les *considèrent* : « Un *subordonné* est toujours très sensible à la *considération* et à la *confiance* qu'on lui porte. Il fera tout pour les justifier et ce climat de *confiance* rend les rapports plus *agréables*. », 1991, p. 215

#### Définition selon

Action ou habitude d'obéir, de faire ce qui est commandé : L'obéissance des enfants à leurs parents. Réclamer un peu d'obéissance. (Larousse en ligne, 20160222)

#### Définition inscrite sur la carte

Norme qui souligne l'importance de faire ce qui est recommandé, de s'en tenir au discours convenu, aux comportements attendus.

### La méfiance

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

#### Définition selon

État d'esprit de quelqu'un qui se tient sur ses gardes face à quelqu'un d'autre ou à propos de quelque chose : Éveiller la méfiance de quelqu'un.

(Larousse en ligne, 20160222)

#### Définition inscrite sur la carte

Norme qui met en évidence qu'il vaut mieux se tenir sur ses gardes. Il faut éviter la confiance aveugle.

### Le conservatisme

Vocabulaire associé au monde dans Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello (1999/2011)

Monde domestique :

« Ils sont grands également parce qu'ils sont campés dans la *tradition*, c'est-à-dire *corrects* (par opposition, par exemple, à *légal* dans le monde civique ou à *exact* dans les dispositifs de nature industrielle). Ils existent dans la *continuité* (propriété des petits dans le monde inspiré) et possèdent toutes les qualités qui manifestent la *permanence*, comme la *fermeté*, la *fidélité*, l'*exactitude* (« l'exactitude est la politesse des rois »). », 1991, p. 208

#### Définition selon

Attitude ou tendance de quelqu'un, d'un groupe ou d'une société, définie par le refus du changement et la référence sécurisante à des valeurs ou des structures immuables. (Larousse en ligne, 20160222)

#### Définition inscrite sur la carte

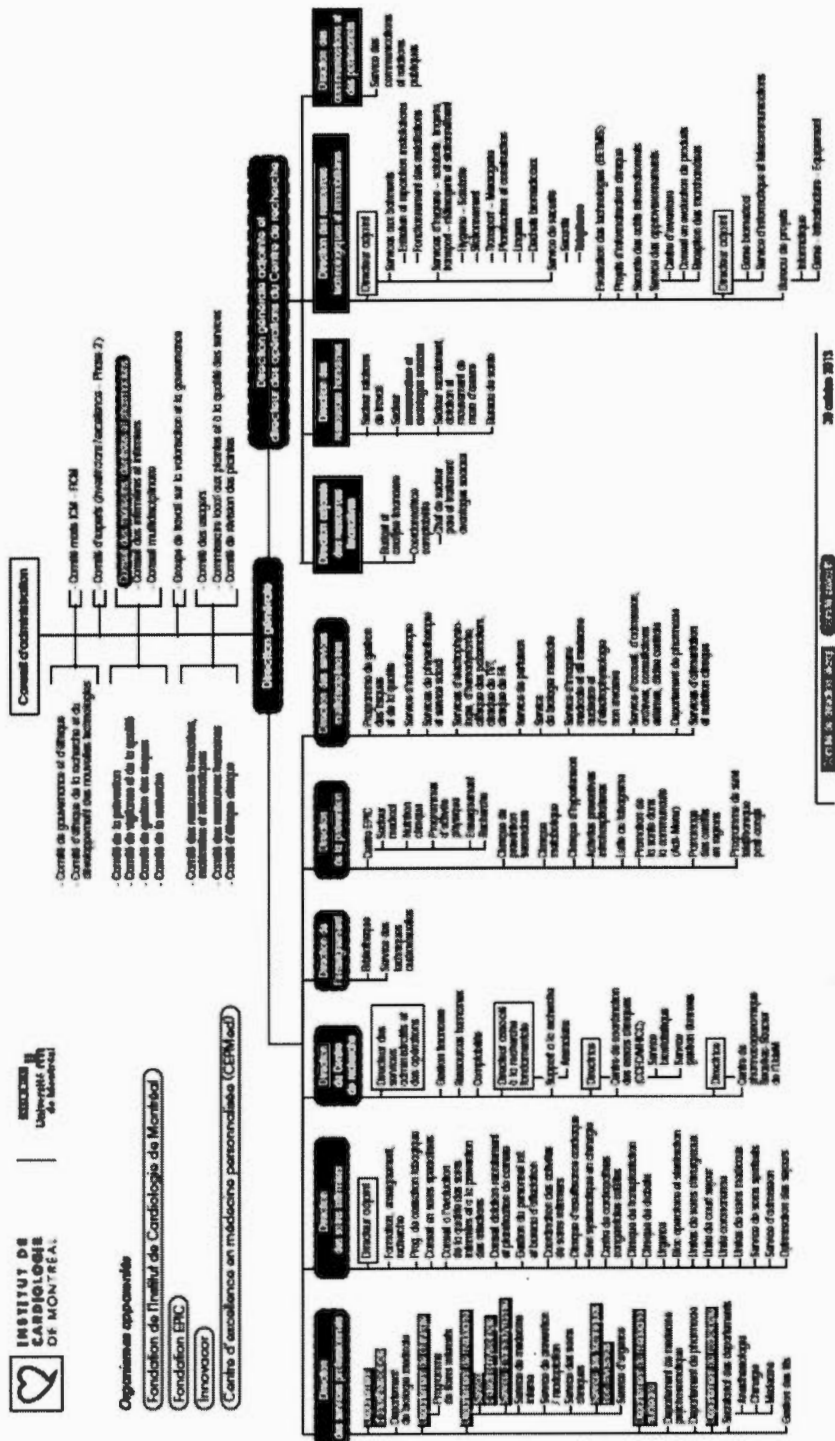
Norme qui favorise l'attitude ou tendance définie par le refus du changement et la référence sécurisante à des valeurs ou des structures immuables.

## ANNEXE E

### ORGANIGRAMME DE L'INSTITUT DE CARDIOLOGIE

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

en date du 29 octobre 2013





## ANNEXE F

### CODES ATTRIBUÉS ET UTILISÉS LORS DU CODAGE

Légende :

Rouge : inspiration;

Vert forêt : domestique;

Vert lime : opinion;

Gris : civique;

Orange : industriel;

Bleu : marchand;

Rose : par projet

Inspiration des modèles de / ou éléments du cadre de référence	Codes	Nombre de citations	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Industriel	Marchand	Par projet
PARSONS, QUINN ET ROHRBAUGH	AB-Atteinte des résultats	18							
	AB-Équilibre budgétaire, respect du budget	21							
	AB-Objectifs, mesure et suivi de l'atteinte des..., évaluation, tableau de bord	10							
	<b>AB-« Compétitionner »: Équilibre budgétaire, Atteinte des résultats, Rentabilité</b>	20							
	ADA-Innovation	14							
	ADA-Transformation, changement	13							
	ADA-Vision	8							
	N-AB-ADA-Compétition 3/31; 5/31; 8/31; 15/31	12							
	<b>ADA-« Créer »: Innovation, Transformation, Vision</b>	25							
	INT-CONT-Conformité	5							
	INT-Gestion de l'information, porte-parole, divulgation	4							
	INT-Efficience, rapport qualité:prix	7							
	<b>INT-« Contrôler »: Efficience, Respect des échéanciers, Conformité</b>	6							
	MV-Éthique	6							
	MV-N-Cohésion 17/31; 11/313/31; 0/31	22							
	VINSTR-N-MV-Engagement-Vi: 20/30; 7/13; 10/17_Vp: 11/30; 4/13; 7/13_N: 25/31; 6/31; 0/31; 0/31	74							
	MV-Communication	14							
	MV-Développement	16							



Inspiration des modèles de / ou éléments du cadre de référence	Codes	Nombre de citations	Inspiration	Domestique	Opinion	Cynique	Industriel	Marchand	Par projet
	VTERM-AFFSOI-Réussite, gagner Vi: 4/30; 3/13; 1/17_ Vp: 19/30; 9/13; 10/17	37							
	VTERM-CHANG- Stimulation Vi: 3/30; 0/13; 3/17 Vp: 7/30; 4/13; 3/17	17							
	VTERM-Égalité Vi:5/30; 3/13; 2/17	5							
	VTERM-Justice Vi: 6/30; 4/13; 2/17 Vp: 1/30; 0/13; 1/17	13							
	VTERM-Notoriété, renom, renommée, réputation, réputé Vi: 0/30_ Vp: 5/30; 1/13; 4/17	12							
	VTERM-Prospérité Vi: 0/30 Vp: 5/30; 4/13; 1/17	7							
	VTERM-Reconnaissance des autres, être reconnu Vi: 4/30; 2/13; 2/17_ Vp: 2/30; 1/13; 1/17	18							
NORMES	MV-N-Cohésion 17/31; 11/313/31; 0/31	22							
	N-AB-ADA-Compétition 3/31; 5/31; 8/31; 15/31	12							
	N-Adaptation 13/31; 15/31; 3/31; 0/31	5							
	N-Affirmation de soi 4/31; 9/31; 15/31; 3/31	7							
	N-Apprentissage, valeur éducative 9/31; 15/31; 7/31; 0/31	6							
	N-Autorité 4/31; 11/31; 10/31; 6/31	8							
	N-Confiance 17/31; 12/31; 2/31; 0/31	24							
	N-Consensus 5/31; 20/31; 6/31; 0/31	18							
	N-Conservatisme 1/31; 1/31; 7/31; 22/31	10							
	N-Considération, délicatesse, bienséance, savoir-vivre, prévenance 14/31; 10/31; 6/31; 1/31	6							
	N-Coopération, collaboration 24/31; 6/31; 0/31; 1/31	25							
	N-Dialogue, discussion 13/31; 15.31; 3/31; 0/31	29							
	N-Économie 12/31; 17/31; 2/31; 0/31	16							
	N-Équivalence mutuelle 2/31; 16/31; 10/31; 3/31	6							
	N-Générosité 5/31; 17/31; 9/31; 0/31	5							
	N-Humour 3/31; 14/31; 14/31; 0/31	4							
	N-Importance d'être bien préparé 19/31; 10/31; 2/31; 0/31	25							
	N-Importance des débats d'idée 13/31; 13/31; 5/31; 0/31	12							
	N-Indépendance d'esprit, non-conformisme 5/31; 20/31; 4/31; 2/31	8							
	N-Intégrité 25/31; 5/31; 1/31; 0/31	33							
	N-Libéralisme 2/31; 17/31; 11/31; 1/31	3							
	N-Logique 14/31; 13/31; 4/31; 0/31	5							
	N-Méfiance 1/31; 3/31; 1/31; 26/31	21							
	N-Obéissance 2/31; 5/31; 14/31; 10/31	6							
	N-Ouverture 11/31; 18/31; 2/31; 0/31	17							
	N-Pluralisme 6/31; 16/31; 9/31; 0/31	6							
	N-Prudence 5/31; 18/31; 8/31; 0/31	10							
	N-Réciprocité 2/31; 8/31; 11/31; 10/31	6							

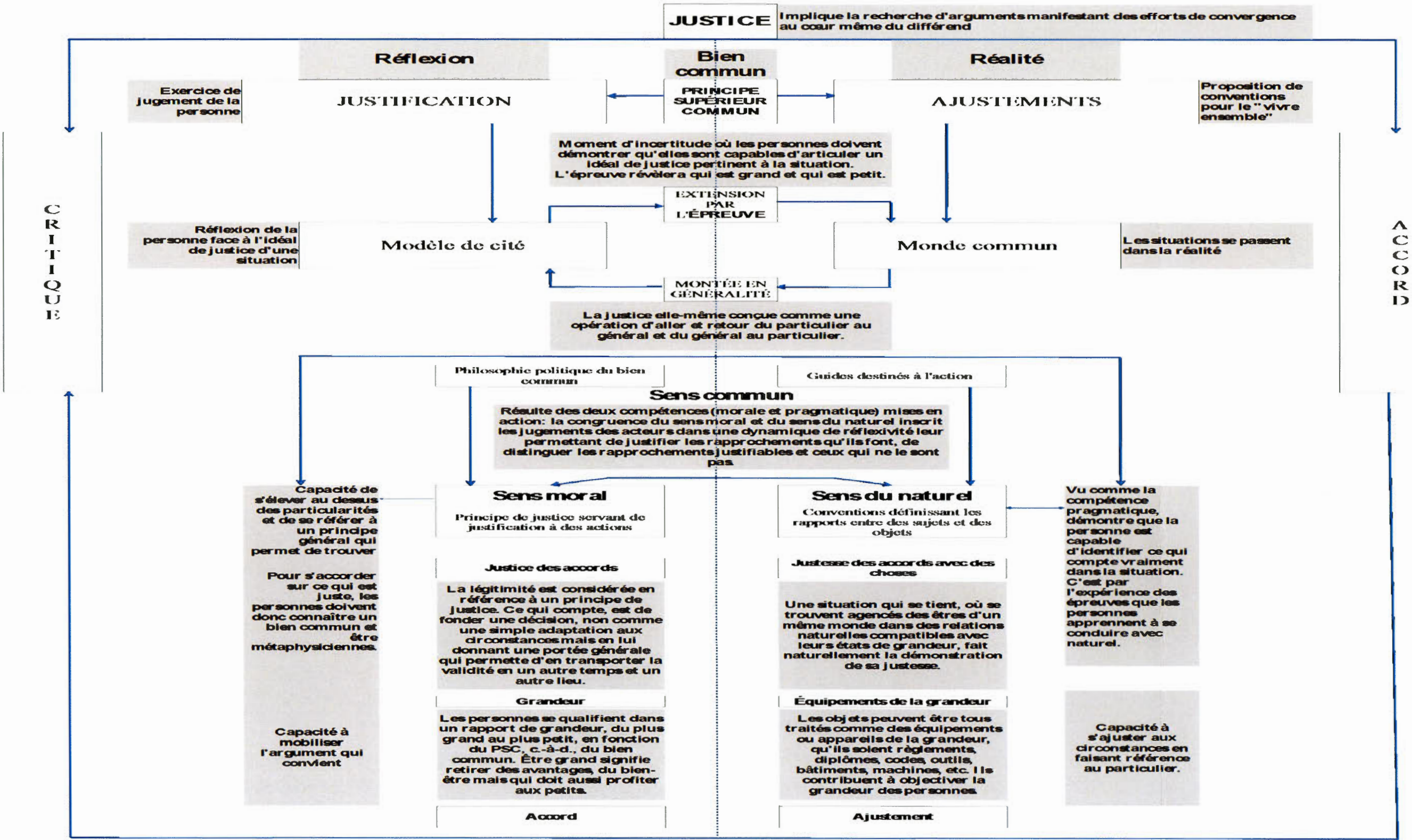
Inspiration des modèles de / ou éléments du cadre de référence	Codes	Nombre de citations	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Industriel	Marchand	Par projet
	N-Respect 24/31; 7/31; 0/31; 0/31	36							
	N-Secret, discrétion, confidentialité 8/31; 4/31; 3/31; 16/31	18							
	N-Tolérance, tolérant 10/31; 14/31; 7/31; 0/31	3							
	VINSTR-N-Créativité, créer, création Vi: 2/30; 0/13; 2/17_Vp: 2/30; 0/13; 2/17_N: 17/31; 13/31; 1/31; 0/31	35							
	VINSTR-N-Loyauté Vi: 13/30; 4/13; 9/17_Vp: 9/30; 1/13; 8/17N: 22/31; 7/31; 2/31; 0/31	40							
	VINSTR-N-MV-Engagement-Vi: 20/30; 7/13; 10/17_Vp: 11/30; 4/13; 7/13_N: 25/31; 6/31; 0/31; 0/31	74							

## ANNEXE G

### AGRANDISSEMENTS DES FIGURES



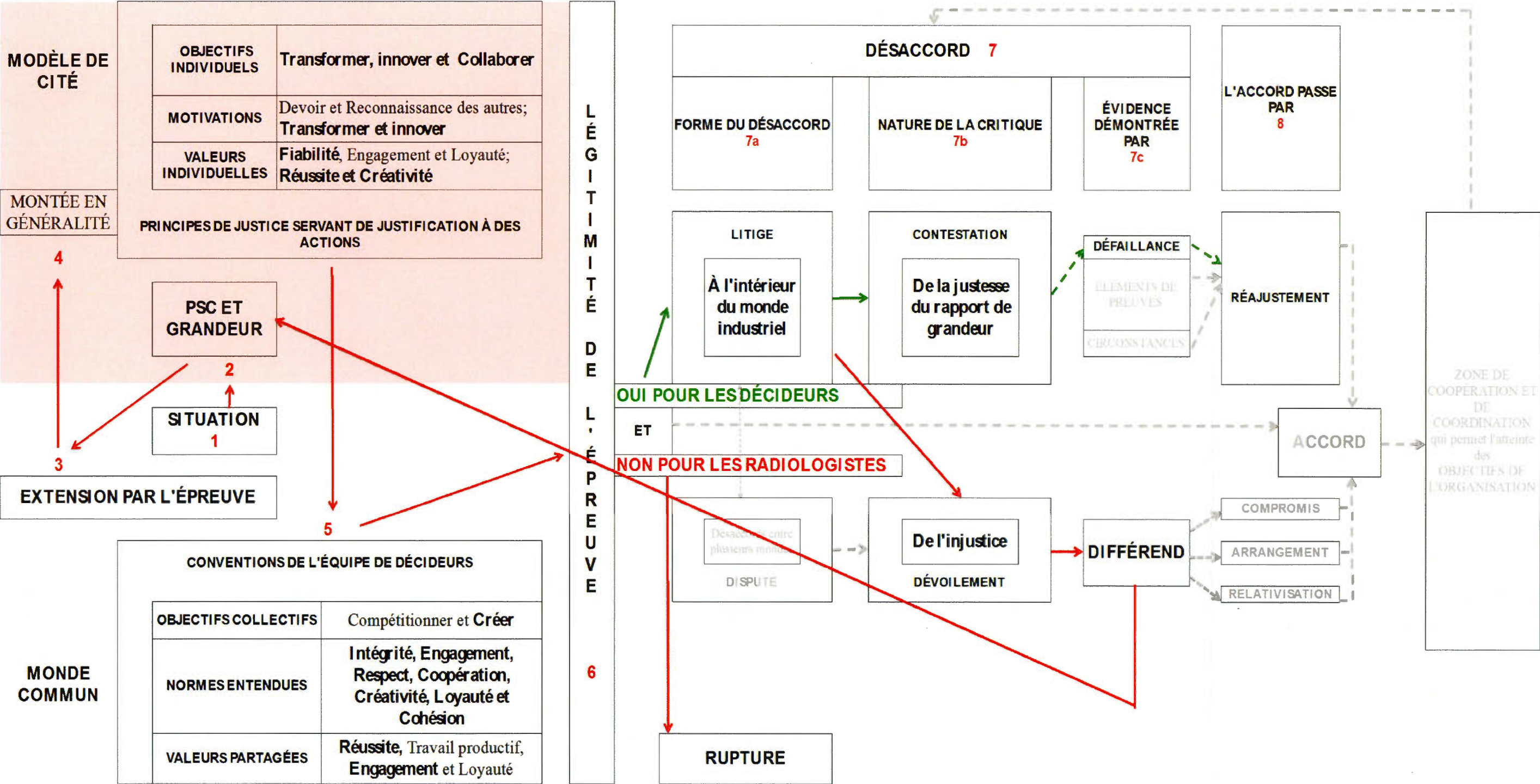
Agrandissement G.1





Agrandissement G.2

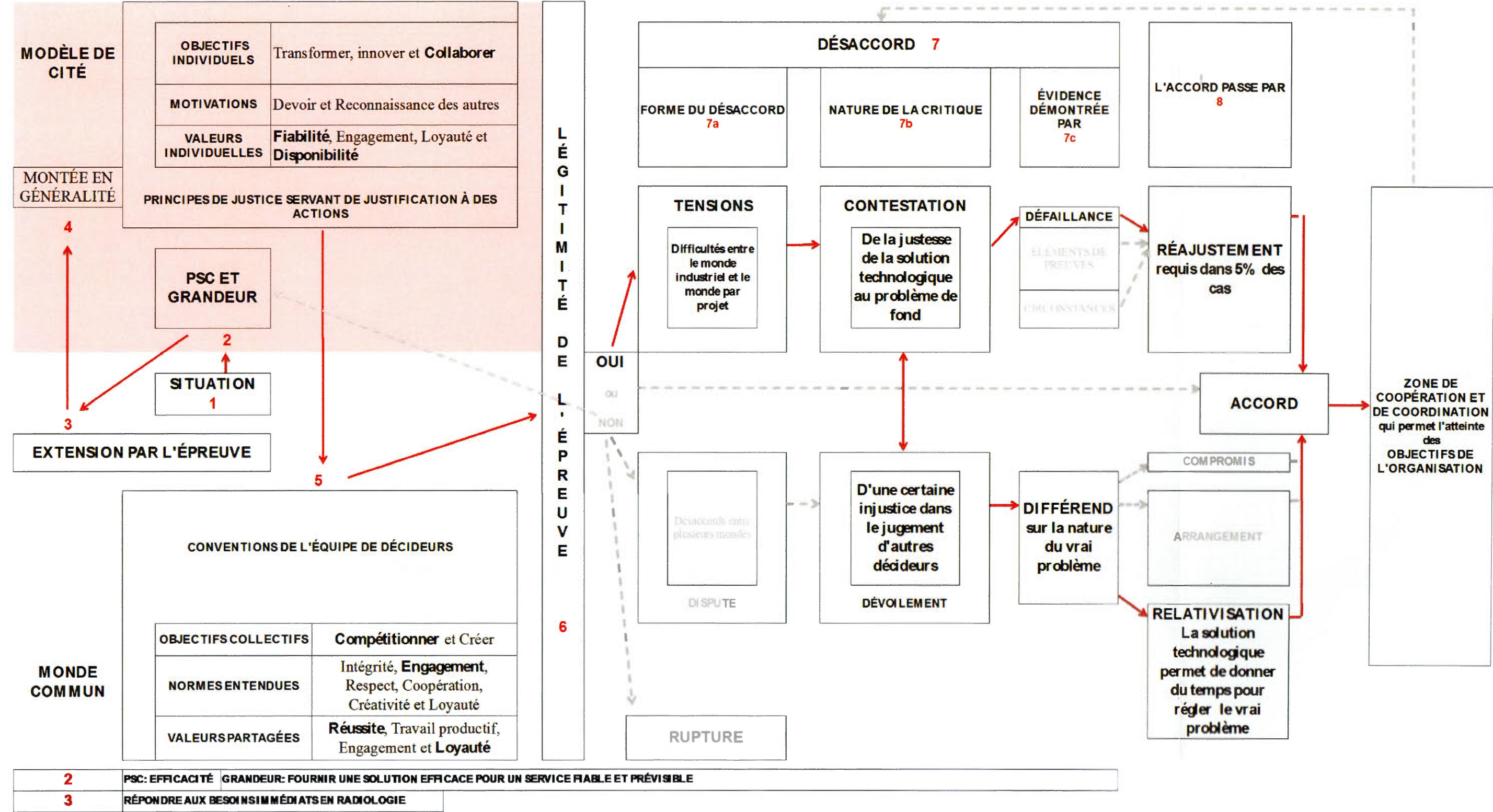
ANALYSE DE LA SITUATION NO.1 : LE CHEVAUCHEMENT DES CHAMPS DE PRATIQUE EN RADIOLOGIE (Monde industriel)



2	PSC: EFFICACITÉ	GRANDEUR: AFIN D'ÊTRE PERFORMANT, IL FAUT ÊTRE CAPABLE DE COMMUNIQUER, VOULOIR COLLABORER, TRAVAILLER ENSEMBLE, RESPECTER LA VALEUR AJOUTÉE DE CHAQUE PARTENAIRE, PARTAGER L'EXPERTISE
3	TRANSFORMATION DES FRONTIÈRES ENTRE LES SPÉCIALITÉS	

Agrandissement G.3

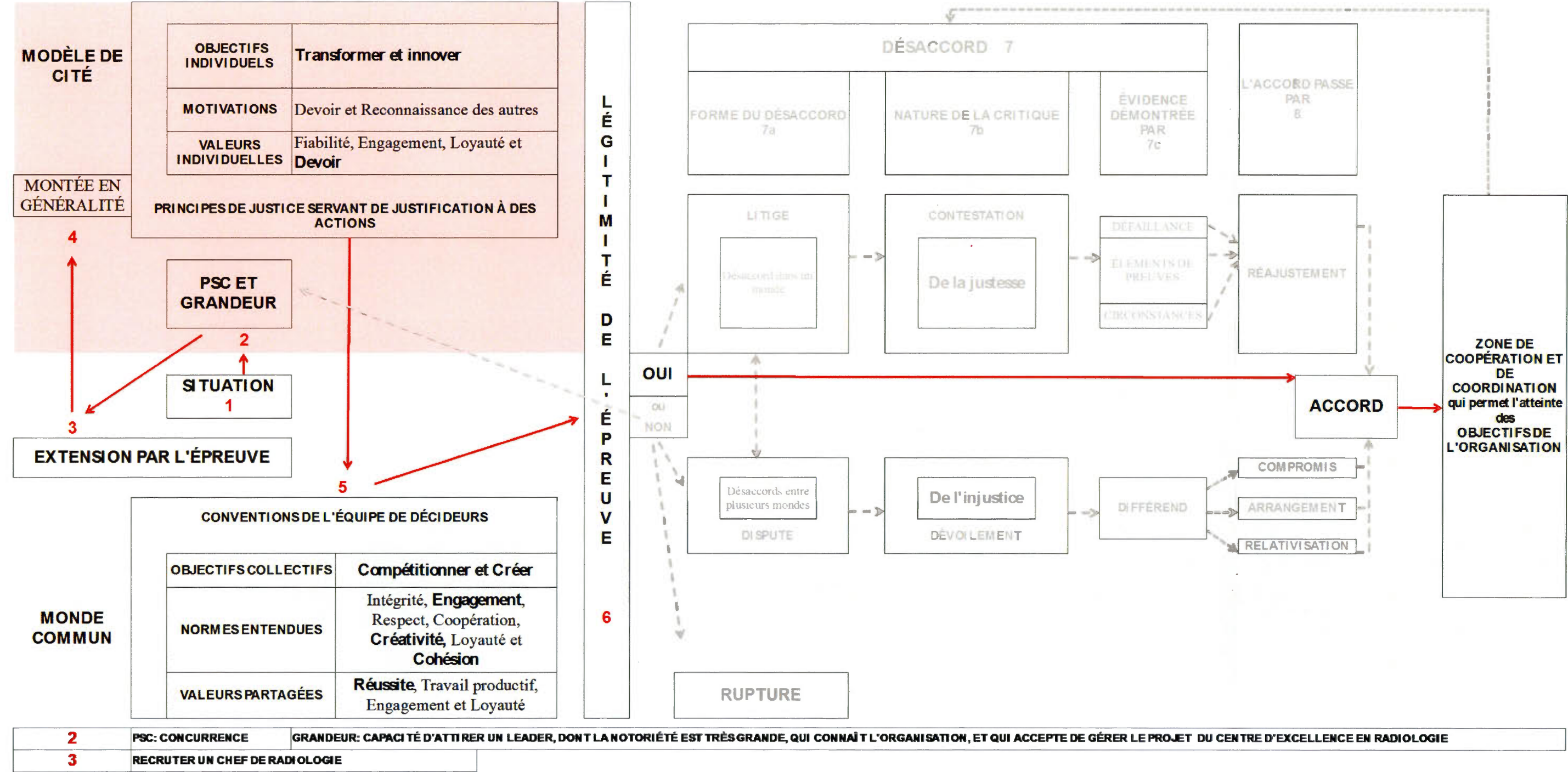
ANALYSE DE LA SITUATION NO.2 : CRISE EN RADIOLOGIE (Monde industriel)





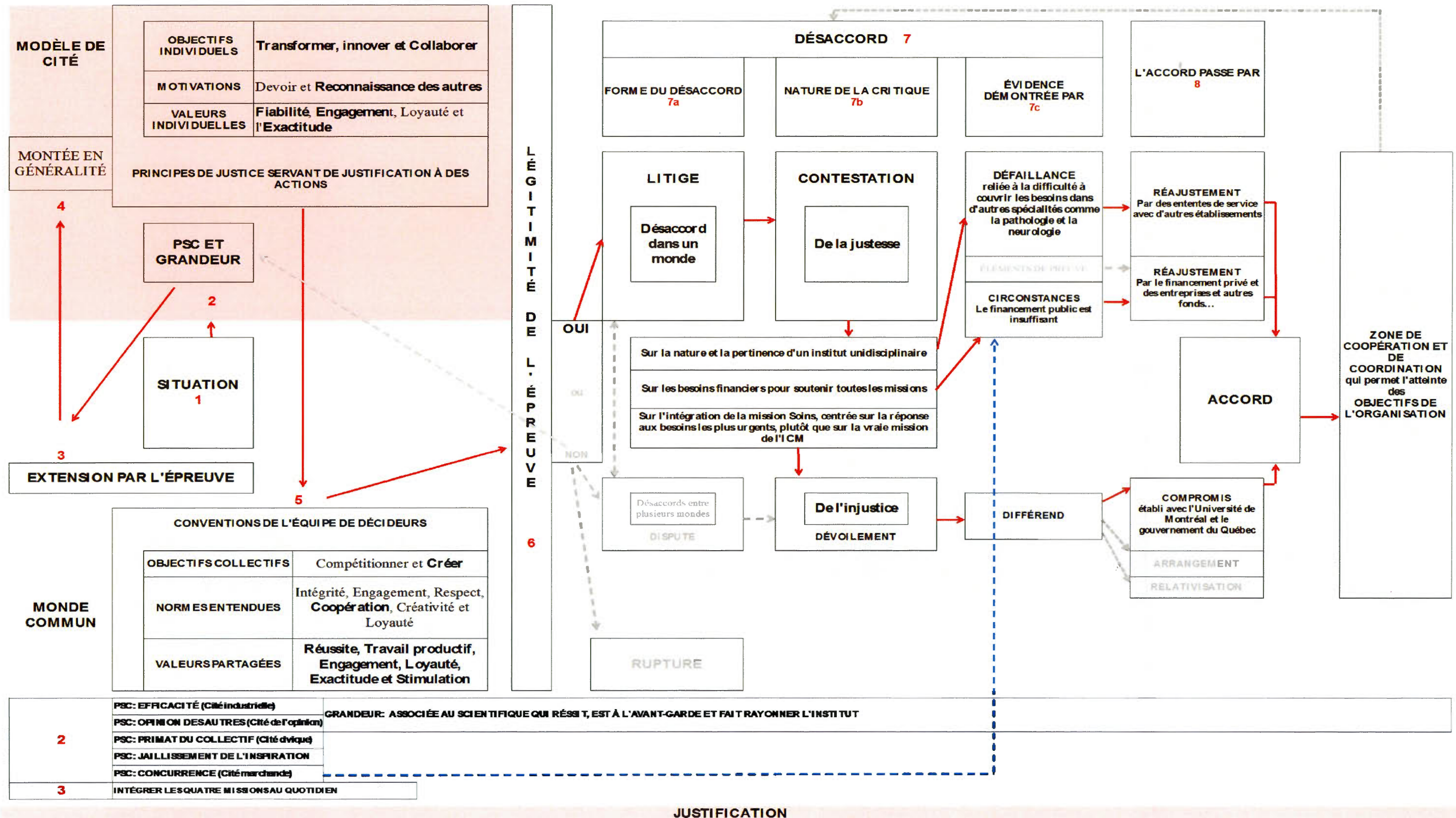
Agrandissement G.4

ANALYSE DE LA SITUATION NO.3 : LA SORTIE DE CRISE EN RADIOLOGIE (Monde marchand)



### Agrandissement G.5

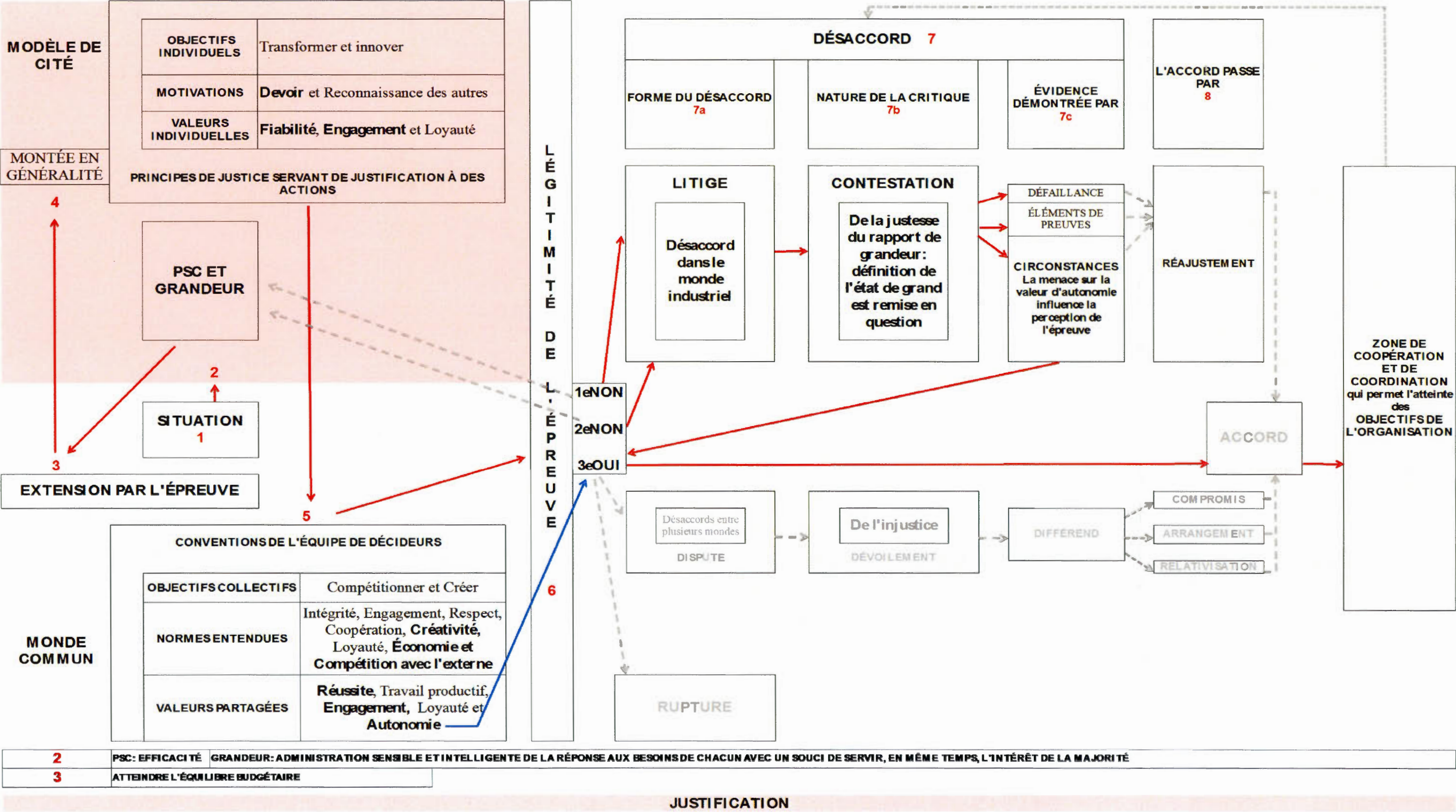
## ANALYSE DE LA SITUATION NO. 4 : ÊTRE UN INSTITUT AUX MISSIONS INTÉGRÉES (Monde industriel prédominant)





Agrandissement G.6

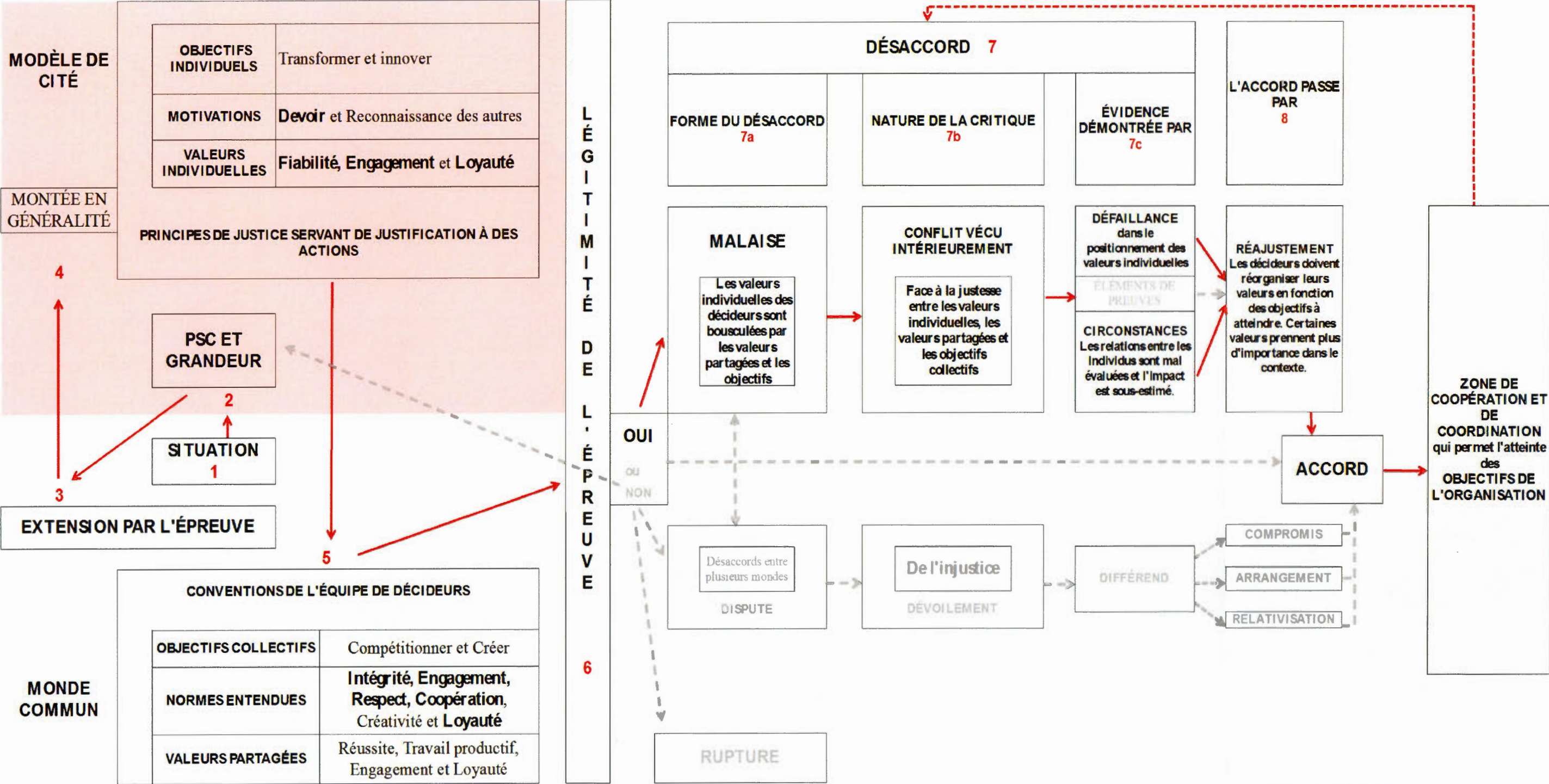
ANALYSE DE LA SITUATION NO. 5 : L'EFFICIENCE DANS LA GESTION DES FONDS PUBLICS (Monde industriel)





Agrandissement G.7

ANALYSE DE LA SITUATION NO.6 : LES SUPPRESSIONS DE POSTES NÉCESSAIRES À L'ATTEINTE DE L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE (Monde industriel)



2	PSC: EFFICACITÉ DANS L'ADMINISTRATION	GRANDEUR: EST GRAND CELUI QUI ATTEINT ET MÊME DÉPASSE LES OBJECTIFS VISÉS, SANS AFFECTER LA QUALITÉ NI LA QUANTITÉ DE SERVICES OFFERTS
3	PROCÉDER À LA FERMETURE DE POSTES	

JUSTIFICATION

## RÉFÉRENCES

- Allaire, Y. et Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture, *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, F. (1996/2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (3e éd. Augmentée). Paris : Éditions du Seuil, ISBN : 2-02-068574-4.
- Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (2008). *Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat?* Document présenté lors du 9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Louvain la Neuve, France. [En ligne] <http://halshs.archives-ouvertes.fr>
- Barondeau, R. (2015). *La collaboration Wiki : critiques, justifications et perspectives, le cas d'une organisation socio-sanitaire québécoise* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Beck, Ulrich, 2008. *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité* (p. 435-451). Paris : Éditions Flammarion, Champs essais, ISBN : 978-2-0812-1888-8.
- Bédard, Renée (2006). *Les fondements de la pratique administrative : le losange aux quatre dimensions philosophiques*. Centre Humanismes, gestions et mondialisation, HEC Montréal, [En ligne] <http://web.hec.ca/chgm/4Blos.pdf>
- Blais, M. (1980). *L'échelle des valeurs humaines*. Montréal : Les Éditions Fides. [En ligne]: [http://www.uqac.ca/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/](http://www.uqac.ca/Classiques_des_sciences_sociales/)
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Éditions Gallimard, ISBN 978-2-07-072254-9.
- Boltanski, L. et Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, Collection Tel, ISBN 978-2-07-013152-5.

- Bougueddach, K. (2010). *La diversité du genre dans le système de gouvernance de la santé: Cas du conseil d'administration du CHU Sainte-Justine à Montréal* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Bronowski, J. (1958, sept.). The Creative Process, *Scientific American*, 18(4), 245-248. Cambridge: MIT Press,
- Bronowski, J. (2011/1973). *The Ascent of Man*, BBC Books, London : Ebury Publishing, ISBN : 978-1-849-90115-4.
- Cameron, K.S., Quinn, R. E., Degraff, J., et Thakor, A.V. (2006). *Competing Values Leadership, Creating Value in Organizations*. North Hampton: Edward Elgar Publishing Limited, ISBN : 1-84542-735-1
- Cameron, K. S. et Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3e éd.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc./Jossey-Bass.
- Carricaburu, D. et Ménoret, Marie (2010). *Sociologie de la santé. Institutions, professions et maladies*, Paris : Armand Colin, ISBN978-2-200-26229-7.
- Charreire Petit, S. et Huault, I. (dir.) (2009). *Les Grands Auteurs en Management*, Paris : Édition EMS Management & Société, ISBN : 978-2-84769-113
- Cloutier, C. et Langley, A. (2007, déc.). Competing rationalities in organizations : A theoretical and methodological overview. *Cahiers de recherche du GéPS*, 1(3).
- Comte-Sponville, A. (2001). *Dictionnaire philosophique*, Paris : Presses Universitaires de France, ISBN : 2-13-051671-8.
- Contandriopoulos, A.-P. (2002). Pourquoi est-il si difficile de faire ce qui est souhaitable?. *Gestion*, 27(3), 142-150. [En ligne] doi: 10.3917/riges.273.0142
- Contandriopoulos, A.-P. (2008) « La gouvernance dans le domaine de la santé : une régulation orientée par la performance », *Santé Publique*, 20(2), 191-199. [En ligne] doi : 10.3917/spub.082.0191
- Contandriopoulos, A.-P. (2008a). La réforme du système de santé : un enjeu de société. *Santé, Société et Solidarité*, (2), 31-40

- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique, Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Paris : Éditions du Seuil, ISBN : 978-2-02-000603-3.
- Daigle, P. et Rouleau, L. (2008). La fabrication de l'accord entre art et management dans les organisations artistiques : une analyse conventionnaliste de trois plans stratégiques. *Les cahiers de recherche du GéPS*, 2(4).
- Daigle, P., Rouleau, L. (2010). Strategic Plans in Arts Organizations : A tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. *International Journal of Arts Management*, 12(3), Spring, 13-30.
- Demeulenaere, P. (2003). *Les normes sociales, Entre accords et désaccords*, Paris : Presses Universitaires de France, ISBN : 2-13-053905x.
- Denis, J.-L., Langley, A. et Rouleau, L. (2007). Strategizing in Pluralistic Contexts : Rethinking Theoretical Frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- Denis, J.-L., Langley, A. et Rouleau, L. (2008). Repenser le leadership dans les organisations publiques. Dans Mazouz, Bachir (2008). *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats: nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils* (chap. 8). Montréal: Presses de l'Université du Québec, [En ligne], ISBN: 978-2-7605-1577-2.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. et Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations, Aligning Culture and Strategy*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Déry, R. (2010). *Le management*, Collection Synthèse, Montréal : Les éditions JFD, ISBN : 978-2-923710-02-0.
- Desmarteau, R. H. (1997). *Découvrir de la démocratie toquevillienne dans un hôpital de l'est de Montréal en modélisant : la pratique de la réciprocité morale comme étant à la fois un instrument et un avantage stratégiques dans un hôpital public* (Thèse doctorale). UQÀM, Montréal.
- Eisenhardt, K. M. (1989, oct.). Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550, [En ligne] Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/258557>.
- Evans, G. L. (2013). Culture Research and Corporate Boards. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(5), 1-10.



- Eymard-Duvernay, F. *et al.* (2006). Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions. Dans François Eymard-Duvernay, *L'économie des conventions, méthodes et résultats* (p. 23-44). La Découverte « Recherches ».
- Fronza, Y. et Moriceau, J.-L. (2008). I am not your hero : change management and culture shocks in a public sector corporation. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5), 589-609. [En ligne] doi: 10.1108/09534810810903234.
- Gabrielsson, J. et Huse, M. (2005). « Outside » directors in the SME boards : a call for theoretical reflections. *Corporate Board : role, duties & composition*, 1(1), 28-37.
- Gagnon, S., Séguin, F. (2010). Institution and Change : Possible Coexistence. *Canadian Journal of Administrative Science*, 27, 136-147, [En ligne] doi: 10.1002/CJAS.149.
- Glouberman, S. et Mintzberg, H., (2001). « Managing the Care of Health and The Cure of Disease- Part I : Differentiation », *Health Care Manage Rev.*, 26(1), 56-71.
- Goulet, D. (2004). *L'Hôpital Maisonneuve-Rosemont, Une histoire médicale, 1954-2004*, Septentrion, Québec, ISBN : 2-89448-405-4.
- Goulet, D. et Gagnon, R. (2014). *Histoire de la médecine au Québec, 1800-2---, De l'art de soigner à la science de guérir*, Québec : Septentrion, ISBN : 978-2-89448-770-9.
- Gouvernement du Québec (2010). *Cadre de référence pour la désignation universitaire des établissements du secteur des services sociaux : mission, principes et critères*. La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, ISBN : 978-2-550-60144-9.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*, Newbury: Sage Publication Inc., ISBN: 0-8039-3235-9.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K. (1989). "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 1-15 [En ligne].
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., et Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3e éd.). New York: McGraw-Hill.



- House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. et al. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Accross the Globe : an Introduction to the Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- ICM. (2010). *Plan stratégique*, 2010-2015, [En ligne], Montréal : ICM. <https://www.icm-mhi.org/fr/propos/notre-present/rapports>, en janvier 2014.
- ICM. (2015). *Rapport annuel 2014-2015*. Montréal : ICM.
- Jacques, A. (1986). *Docteur Paul David, Institut de cardiologie de Montréal, Une âme, une équipe*. Montréal: Laporte & Cie (Éditeurs) inc., ISBN: 2-89161-004-0
- Jagd, S. (2011). Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 343-359. doi: 10.1177/1368431011412349.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., et Fréry, F. (2011). *Stratégie* (9e éd.). Paris: Pearson Education France.
- Kolstad, I. (2007). The evolution of social norms: With managerial implications. *The Journal of Socio-Economics*, (36), 58-62.
- Larousse [En ligne], <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>
- Le Moigne, J.-L. (2002). *Déployer le superbe éventail de la rationalité*. Intelligence-Complexité [En ligne]: <http://www.intelligence-complexite.org>
- Le Moigne, Jean-Louis, Morin, Edgar, (2007). *Intelligence de la complexité, épistémologie et pragmatique, Colloque de Cerisy*, La Tour-d'Aigues : Editions de l'Aube, Essai, ISBN : 978-2-7526-0299-2.
- Le Moigne, J.-L., (2011). Sur la capacité de la raison à discerner : rationalité substantive et rationalité procédurale, D'Aristote à H. A. Simon par R. Descartes et G. B. Vico, [En ligne], <http://www.intelligence-complexite.org>
- Lindbloom, C. E. (1968). *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Loi sur l'Équilibre budgétaire (2014). Ch.E-12, 0001, Gouvernement du Québec, [En ligne], <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr>
- LSSS (2015). Gouvernement du Québec, [En ligne], <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr>

- Mazouz, B. (2008). *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats: nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*. Montréal, Presses de l'Université du Québec, [En ligne], ISBN: 978-2-7605-1577-2.
- Mazouz, B. (2014). *La stratégie des organisations de l'État. Contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement*, Québec : Presses de l'Université du Québec, ISBN: 978-2-7605-4079-8.
- McClelland, D. C. (1985, juillet). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). Bruxelles: Sage Publications, Inc.
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux (2008, nov.). *Cadre pour un transfert des connaissances au sein du ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction de la recherche et de l'innovation*. [En ligne] : <http://www.informa.msss.gouv.qc.ca/Details.aspx?Id=DpT1p6Fqooc=>
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux (2014). *Communiqué de presse, 25 septembre* [En ligne]. <http://www.msss.gouv.qc.ca/documentation/salle-de-presse/ficheCommunique.php?id=809>
- Mintzberg, Henry, 1990. *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisations, ISBN : 2-7081-1191-4 ; Montréal: Les éditions Agence d'ARC Inc., ISBN : 2-89022-2004.
- Montplaisir, L. (2011). *Valeurs des acteurs organisationnels de proximité et pratiques de gestion de l'absence et du retour au travail des personnes à la suite d'un congé en raison d'un problème de santé mentale* (Thèse de maîtrise). Québec, Université Laval.
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Éditions du Seuil, ISBN : 978-2-02-066837.
- Muller, J.-M. et Vaillant, F. (1991, oct.). Entrevue avec Paul Ricœur : « Pour une éthique du compromis ». *Alternatives Non Violentes*, (80) [En ligne].
- Nachi, M. (2011). *Introduction à la sociologie pragmatique, vers un nouveau style sociologique*. Paris : Armand Colin, ISBN : 978-2-20026849-7.
- Nachi, M. (2011a). Deux concepts de compromis : commun vs analogique. *Négociations*, 2011/2(16), 95-108, DOI : 10.3917/neg.016.0095.

- Noël, A. (2011). *La conduite d'une recherche: mémoires d'un directeur*. Montréal: Les Éditions JFD, ISBN : 978-2-923710-16-7
- Ogien, A. et Quéré, L. (2005). *Le vocabulaire de la sociologie de l'action*. Paris : Ellipses Édition Marketing, ISBN : 978-2-729820-58-9.
- Paquette, C. (1982). *Analyse de ses valeurs personnelles. S'analyser pour mieux décider*. Québec : Éditions Québec/Amérique, [En ligne].
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3e éd.). Thousand Oaks: Sage Publications, ISBN: 978-0-7619-1971-1.
- Petrella, R., (1996). *Le bien commun, Éloge de la solidarité*. Bruxelles : Éditions Labor, ISBN: 2-8040-1110-0.
- Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (1995). *La question de départ, Manuel de recherche en sciences sociales* (2e éd.). Paris: Dunod.
- Reay, T., Hinings, C. R. (Bob) (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics, *Organization Studies*, 30(6), 629-652, [En ligne] doi: 10.1177/0170840609104803.
- Ricœur, P. (1995). *Le juste*. Paris : Éditions Esprit, ISBN : 2-909210-16-2
- Legrain, M. (dir.) (1997). *Le Robert illustré d'aujourd'hui*. Paris : Édition du Club France Loisirs, ISBN : 2-7441-0298-9
- Roch, J. M. (2005). Représentations collectives et diversification reliée, *Revue française de gestion*, 5(158), 35-47. [En ligne] doi: 10.3166/RFG.158.35-48.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes, and Values, A Theory of Organization and Change*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values Individual and Societal*. The Free Press, New York, ISBN: 978-0-7432-1456-8.

- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations, Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec: Presses de l'Université du Québec, ISBN: 978-2-7605-1462-1
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4e éd.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, John R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., et De Billy, C. (2014). *Comportement humain et organisation* (5<sup>e</sup> éd.), Montréal : Pearson, ISBN : 978-2-7613-5603-9.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values : Theory and empirical test in 20 countries. Dans M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65. New York : Academic Press.
- Schwartz, S.H., Hammer, B., et Wach, M. (2006, oct.-déc.). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.
- Séguin, F. (16 juin 1973). Entrevue avec Dr Paul David. Récupéré des archives de Radio-Canada, *La science et vous*, consulté dans les archives : <http://ici.radio-canada.ca>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4e éd.). New York: The Free Press.
- Stinghamber, F., Bentein, K., Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du travail et des organisations*, (10), 165-187 [En ligne].
- Tannery, F., Denis, J.-L., Hafsi, T., et Martinet, A. C. (2014). *Encyclopédie de la stratégie*. Paris: Magnard-Vuibert, ISBN: 978-2-311-40021-2.
- Thiebaut, G.-C. (2013). *Les dimensions négligées de l'évaluation de la performance des systèmes de santé : les valeurs et la qualité de vie au travail* (Thèse doctorale). Département d'administration de la santé, Faculté de médecine, Université de Montréal, Octobre.
- Thietart, R.-A. (Ed.). (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Paris: Dunod.

- Trompenaars, A. et Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3e éd.). New York: McGraw-Hill.
- Wach, M. et Hammel, B. (2003). *La structure des valeurs est-elle universelle? Genèse et validation du modèle compréhensif de Schwartz*. Paris : L'Harmattan, Logiques sociales, ISBN : 2-7475-4044-8.
- Waters, D. D. (2014). The Past and Future of Heart Institutes : Having Moved Beyond the One-Trick Pony, *Canadian Journal of Cardiology*, 30, S-478-S482.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster, *Administrative Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense in the Organizations*. MA: Blackwell Publishing.
- Weick, K. E. (2009). *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization*, (Vol. 2), United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research, Design and Methods* (4e éd. Vol. 5). Thousand Oaks: Sage Inc.